Tim Cook

O gênio que mudou o futuro da Apple

Leander Kahney

Tim Cook

O gênio que mudou o futuro da Apple

Leander Kahney

Tradução de
Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra

Para Traci, Nadine, Milo, Olin e Lyle

Sumário

Introdução

Dando um banho

> Cada vez que um homem se levanta por um ideal, age em prol de outros homens ou luta contra a injustiça, ele dá início a uma pequena onda de esperança. Partindo de um milhão de núcleos de energia, com audácia, essas ondas se cruzam formando uma corrente capaz de varrer a mais poderosa das muralhas da opressão e do antagonismo.
>
> Robert F. Kennedy

Quando assumiu o cargo de CEO da Apple em 2011, Tim Cook tinha diante de si uma tarefa hercúlea. Uma das maiores e mais inovadoras empresas do mundo acabava de perder seu visionário fundador. Steve Jobs e a Apple eram mais do que icônicos, e, com a partida dele, os especialistas previram um desastre. Considerando a concorrência cada vez maior do Android e nenhuma certeza sobre futuros produtos, Cook tinha tudo a perder quando ocupou a posição de comando.

Mas os críticos estavam errados. Passados oito anos sob a liderança de Cook, a Apple está dando um banho. Depois da morte de Jobs, a empresa bateu mais um recorde, tornando-se a primeira a alcançar o valor de 1 trilhão de dólares: a mais valiosa do mundo. Suas ações quase triplicaram.[1] Suas reservas em dinheiro mais que quadruplicaram a partir de 2010, chegando ao recorde de 267,2 bilhões de dólares — apesar do gasto de quase 220

bilhões[2] em recompra de ações e pagamento de dividendos. A título de comparação, o governo dos Estados Unidos tem apenas 271 bilhões de dólares numa reserva parecida.[3]

Para se ter uma ideia da enormidade que é a Apple sob a gestão de Tim Cook como CEO, considere que a empresa teve receitas no valor de 88,3 bilhões de dólares e lucro de 20 bilhões de dólares no primeiro trimestre de 2018,[4] época em que eu escrevia este livro. Em comparação, o Facebook,[5] com mais de 2,2 bilhões de usuários ativos, teve receitas de apenas 40,6 bilhões de dólares em todo o ano de 2017. Isso para não dizer que, só naqueles três meses, a Apple registrou receitas quase iguais às da rival Microsoft — uma das maiores empresas de tecnologia — durante todo o ano de 2017, que foram de 90 bilhões.[6]

A Apple de Cook está esmagando a concorrência em quase todos os aspectos:

- O iPhone é o produto de maior sucesso de todos os tempos. É um rolo compressor. A Apple vendeu mais de 1,2 bilhão de iPhones nos dez anos desde seu lançamento[7] — nos quatro primeiros anos, graças à liderança de Jobs; os demais, com Cook. As vendas acumuladas geram algo em torno de 1 trilhão de dólares em receita. Embora o número de telefones Android seja maior,[8] a Apple é de longe a líder em receitas e extrai dos telefones móveis 80% de seus lucros. Enquanto ela vende aparelhos de primeira linha com margens de lucro que variam de 30% a 40%,[9] os demais fabricantes lutam pelo posto de mais barato do mercado, em que

as margens são estreitíssimas. E com o iPhone X e suas crias, a fatia de mercado dominada pela Apple continua a crescer.[10] Os demais produtores no ramo lutam por fatias de lucro cada vez menores.

- A Apple também faz sucesso com seus computadores. Embora estejam em segundo plano em relação ao iPhone,[11] a empresa recentemente aumentou sua participação no mercado de computadores pessoais pela primeira vez em décadas — e foi a única empresa a conseguir isso. As vendas de computadores pessoais caíram 26% ao todo depois do pico atingido em 2011. Graças a tablets e smartphones, parecia improvável que o mercado de computadores se recuperasse algum dia. Mas, desde que Cook assumiu, a Apple vem aumentando continuamente sua fatia do mercado, que era de 5% em 2011 e chega a 7% hoje.[12] Parece pouco, mas, como acontece com o iPhone, a empresa só compete pelo mercado de primeira linha.

- A Apple inaugurou um ramo totalmente novo de acessórios. Lançado em abril de 2015, o Apple Watch[13] foi o primeiro grande produto da era Tim Cook que não teve contribuição de Steve Jobs. Foi um sucesso inesperado, com mais de quarenta milhões de usuários e vendas que registravam aumentos trimestrais de 50% sobre o período anterior.[14] O segmento de relógios da Apple já é maior que o da Rolex.[15] O AirPod da Apple é outro sucesso.[16] A empresa esperava vender cinquenta milhões ou mais de AirPods e

fones de ouvido Beats em 2018. Com o novo alto-falante HomePod, o ramo de áudio inteligente da Apple poderia ultrapassar 10 bilhões de dólares por ano.[17]

- O setor de serviços da Apple também está crescendo de maneira astronômica. Responsável por receitas de 9,1 bilhões de dólares no segundo trimestre da 2018,[18] é o segundo setor da Apple em receita e quase tão grande quanto a empresa de TV por satélite Dish Networks. Se fosse uma empresa independente, o setor de serviços da Apple estaria na lista das quinhentas maiores companhias americanas da revista *Fortune*.[19] Alguns especialistas preveem que o setor de serviços da Apple, composto de venda de música, apps e assinaturas digitais, cresça a ponto de chegar à marca de 50 bilhões de dólares em 2020, o que ultrapassaria as receitas do Mac e do iPad juntos — tornando-se maior até mesmo que a Disney ou a Microsoft.[20]

E talvez o melhor ainda esteja por vir. Nos bastidores, comenta-se que a Apple estaria produzindo um carro robotizado, que, se tiver êxito, ameaçaria a indústria automobilística global, que vale 2 trilhões de dólares, da mesma forma que esmagou o ramo de telefonia móvel. A GM e a Ford poderiam ter o mesmo destino da Nokia e da Motorola.

Contrariando expectativas, a Apple desfruta de um sucesso sem precedentes sob a liderança de Tim Cook e, ao que parece, tem um futuro brilhante. Os receios de que os talentos da equipe partissem em debandada depois da morte de Jobs e de que integrantes de peso acabassem migrando para a

concorrência, deixando a empresa na pior, não se concretizaram. Cook manteve basicamente a mesma equipe herdada de Jobs, complementando-a com contratações inteligentes de alto nível. Ele não só conduziu a Apple no período de incertezas que se seguiu à morte de Jobs, fazendo-a crescer além do que se poderia imaginar, como promoveu uma revolução cultural dentro da empresa. Com Cook, a Apple deixou de ser um ambiente impiedoso e tenso — sem que isso prejudicasse seus principais produtos ou o aumento dos lucros. Enquanto Jobs tinha o hábito de lançar uma equipe contra a outra — e mesmo um executivo contra o outro —, Cook prefere uma abordagem mais harmoniosa, permitindo a saída de uns poucos executivos que criavam conflitos e turbulência em favor de uma colaboração mútua entre equipes, antes totalmente isoladas.

Cook acredita firmemente que as empresas devem ter boa estratégia ligada a bons valores. No fim de 2017, seus seis valores fundamentais usados no comando da Apple foram discretamente publicados num balanço financeiro e depois ganharam subseções no site da empresa.[21] Eles não foram publicamente relacionados a Cook ou à própria Apple em nenhuma instância formal, mas, levando-se em conta seu estilo de liderança nos últimos oito anos, tornam clara sua habilidade como líder e alicerçam tudo o que ele fez na companhia:

- Acessibilidade: a Apple acredita que a acessibilidade é um direito humano fundamental e que a tecnologia deve estar ao alcance de todos.[22]

- Educação: a Apple acredita que a educação é um direito humano fundamental e que uma educação de qualidade deve ser oferecida a todos.[23]
- Meio ambiente: a Apple incentiva a responsabilidade ambiental no projeto e na fabricação de seus produtos.[24]
- Inclusão e diversidade: a Apple acredita que equipes com diversidade possibilitam a inovação.[25]
- Privacidade e segurança: a Apple acredita que a privacidade é um direito humano fundamental. Todo produto da Apple é projetado desde o início para proteger sua privacidade e sua segurança.[26]
- Responsabilidade do fornecedor: a Apple educa as pessoas que participam de sua cadeia de fornecimento e lhes delega responsabilidades na preservação dos mais preciosos recursos ambientais.[27]

Enquanto eu escrevia este livro, ficou claro o quanto esses valores essenciais constituem o fundamento da liderança de Cook na Apple. Você vai ler sobre a forma como ele primeiro os trouxe à luz e, em seguida, como os implantou, desde o dia em que chegou até hoje. Vamos explorar como ele formulou esses valores ao longo de toda a vida e como eles se tornaram a base essencial da cultura da Apple. Para isso, investigaremos as circunstâncias em que Cook herdou o cargo máximo da empresa e o quanto estava em jogo, voltando à sua infância,

aos primórdios da carreira e à sua trajetória na empresa.

Estabelecendo-se em sua sede recentemente concluída — uma espaçonave futurista que está entre as maiores sedes de empresas do Vale do Silício —, a Apple se prepara para seu terceiro grande ato, que é levar a computação a setores ainda não conquistados: medicina, saúde, educação física, indústria automobilística e casa inteligente, entre outros. A gestão de Cook à frente da Apple já é uma espécie de lenda empresarial, e este é o momento de celebrar de modo apropriado suas contribuições para a Apple e para o mundo. Afinal, ele a tornou a primeira empresa de 1 trilhão de dólares. A seguir, a história de Tim Cook, o gênio discreto que está levando a Apple a alturas vertiginosas.

Capítulo 1

A morte de Steve Jobs

Em 11 de agosto de 2011, um domingo, Tim Cook recebeu uma ligação que mudaria sua vida. Quando pegou o telefone, ouviu Steve Jobs na linha, pedindo-lhe que fosse à casa dele, em Palo Alto. Na época, Jobs padecia de um câncer pancreático e se recuperava de um transplante de fígado. Ele recebera o diagnóstico em 2003, e, depois de relutar em aceitar tratamento no início, começou a se submeter a procedimentos cada vez mais invasivos para combater a doença que devastava seu corpo. Cook, surpreso com a ligação, perguntou quando deveria ir, e ficou sabendo que a coisa era importante quando Jobs respondeu "agora".[1] Dirigiu-se imediatamente para a casa dele.

Ao chegar, ouviu Jobs dizer que o queria no cargo de CEO da Apple. Seu plano era abdicar do cargo, entrar numa semiaposentadoria e se tornar presidente do conselho da empresa. Embora estivesse muito doente, Cook e ele acreditavam — ou fingiam acreditar — que ainda haveria algum tempo. O câncer tinha sido descoberto havia tempos, e ele passara vários anos convivendo com a doença, recusando-se a diminuir o ritmo de trabalho ou a deixar a Apple. Na verdade, poucos meses antes, na primavera de 2011, ele tinha dito a seu biógrafo, Walter Isaacson: "Ainda tem mais, vou avançar para a próxima casa. Vou ganhar do câncer."[2] Sempre determinado, Jobs se recusava a

desistir ou admitir que sua doença era grave. E, naquela época, ele achava mesmo que sobreviveria.

Para os dois homens, o novo cargo de Jobs como presidente do conselho não seria um simples título honorário ou algo destinado a contentar os acionistas. Era uma ocupação real e autêntica que lhe permitiria supervisionar e orientar os caminhos futuros da Apple. Como disse David Pogue, comentarista de tecnologia do *The New York Times* e do Yahoo: “Você pode apostar que, como presidente, o sr. Jobs ainda será o mandachuva. Ele vai continuar fazendo acontecer, alimentando com sua visão a equipe cuidadosamente montada, ponderando a direção para onde a agulha da bússola da empresa aponta.”[3] Jobs já tinha deixado a Apple uma vez — e não faria isso de novo agora que a havia transformado numa das empresas mais inovadoras do mundo.

Enquanto a sucessão era discutida por Jobs e Cook naquele importante dia de agosto, Cook trouxe à tona o papel de Steve como “padrinho”. E conversaram sobre como trabalhariam em conjunto em seus novos cargos, sem perceber o quanto Steve estava perto da morte. “Pensei que [...] ele ainda fosse viver muito tempo”, disse Cook, rememorando a conversa. “Tivemos uma longa discussão sobre o que significaria para mim ser o CEO tendo-o como presidente”, lembrou ele. Quando Jobs disse “você vai tomar todas as decisões”, Cook desconfiou de que alguma coisa estava errada. Jobs nunca teria passado as rédeas da empresa voluntariamente. Então Cook tentou “encontrar alguma coisa que o provocasse”, fazendo perguntas como: “Você quer dizer que, se eu revisar uma peça publicitária e gostar dela, vai valer sem seu OK?” Jobs riu e

respondeu: “Bem, espero que você pelo menos me consulte!” Cook lhe perguntou duas ou três vezes: “Tem certeza de que quer que eu faça isso?” Ele estava preparado para que Jobs voltasse atrás se necessário, porque “via sua melhora naquela ocasião”.[4]

A resposta de Jobs à pergunta sobre a peça publicitária foi reveladora. Todos sabiam que ele era controlador por natureza, e essa foi uma das razões pelas quais Cook achou que ele continuaria supervisionando a Apple, mesmo havendo um novo CEO oficialmente encarregado de tocar o dia a dia da empresa — o que, aliás, ele já vinha fazendo no cargo de diretor de operações, quando Jobs ainda era o CEO. E, apesar de se liberar de todas as responsabilidades formais, Jobs continuaria como parte importante da empresa. Cook o manteve a par de tudo, indo a sua casa “muitas vezes durante a semana e às vezes nos fins de semana. Sempre que o via, ele me parecia estar melhor. Ele achava o mesmo”.[5] Tanto Jobs quanto a assessoria de imprensa da Apple continuariam negando que ele estivesse gravemente doente — ninguém admitia que ele estava perto da morte. Mas, “infelizmente, as coisas não foram assim”,[6] disse Cook, e a morte de Jobs surpreendeu o mundo poucos meses depois.

Cook, o enigma

Ao chegar a hora de escolher o sucessor de Jobs, houve boatos de que o conselho diretor da Apple provavelmente preferiria alguém de fora, mas na verdade não era bem assim. O conselho era o conselho de Jobs, por vezes polêmico, mas acataria quem quer que ele escolhesse para a função. Jobs queria alguém de dentro, que entendesse a cultura da Apple, e acreditava que ninguém se encaixaria com mais perfeição no cargo do que Cook, o homem a quem ele confiara a condução da Apple durante sua ausência em duas oportunidades anteriores.

Cook, que vinha comandando a empresa nos bastidores havia muitos anos, era o sucessor natural de Jobs, mas muitos observadores se surpreenderam com sua designação para o cargo de CEO. Ninguém de dentro ou de fora dali o teria considerado um visionário, o tipo de líder personificado por Jobs e que todos supunham necessário para a Apple. Admitia-se em geral que a pessoa mais visionária da Apple depois de Jobs era não Cook, mas Jony Ive, o designer-chefe.

Afinal, ninguém mais tinha o poder ou a experiência operacional de Ive — Jobs e ele vinham trabalhando como unha e carne desde os tempos do iMac de primeira geração. Juntos, os dois tinham passado mais de uma década transformando a Apple numa organização regida pelo design. Ive tinha status de celebridade, pois foi o rosto de diversos produtos da empresa em vídeos promocionais. Ganhou muitos prêmios importantes por seus projetos para iMac, iPod, iPhone e iPad, e por isso era uma figura bastante conhecida do público. Cook, pelo contrário, era uma pessoa muito mais reclusa.

Nunca apareceu num vídeo promocional e só apresentou lançamentos da Apple nas poucas ocasiões em que Jobs esteve doente. Quase não dava entrevistas sobre sua carreira e poucas vezes foi tema de matérias em revistas (e nem ao menos contribuiu com elas). Era praticamente desconhecido.

Mas, embora alguns pensassem que Ive estivesse em melhor posição para suceder a Jobs, uma vez que foi tão decisivo para a visão e para os produtos da Apple, ele não tinha interesse em dirigir uma empresa. Queria continuar projetando e, na Apple, ele tinha o emprego dos sonhos de todo designer: recursos ilimitados e liberdade de criação. Não sacrificaria uma posição tão rara e libertadora em favor das dores de cabeça administrativas que inevitavelmente viriam com o comando da empresa.

Outro possível candidato, de acordo com os especialistas da imprensa, era Scott Forstall,[7] um ambicioso executivo que ocupava na época o cargo de vice-presidente sênior do sistema operacional iOS. Forstall tinha ascendido na escala de liderança da Apple com projetos de alto nível, como o Mac OS X, o sistema operacional do Macintosh. Mas sua estrela alcançou o brilho máximo com o sucesso acachapante do iPhone, desenvolvido sob sua supervisão. Forstall tinha fama de executivo agressivo e exigente, à imagem e semelhança de Jobs, sempre dirigindo o mesmo Mercedes-Benz SL55 AMG prata. A agência Bloomberg certa vez se referiu a Forstall como um “mini-Steve”,[8] e essa foi a razão pela qual muita gente achou que ele estava predestinado a ser o CEO. A Apple, sempre discreta, não fazia comentários sobre possíveis sucessores.

Para a maior parte das pessoas, foi frustrante que a Apple tenha substituído um líder visionário por uma pessoa tão diferente de Jobs em personalidade, quase um oposto. Hoje é fácil ver a ascensão de Cook ao comando da maior empresa de tecnologia do mundo como o ponto de partida de uma nova era para a Apple, mas, em 2011, aquilo mais parecia o fim do que um novo capítulo.

"Ninguém indicaria Tim Cook para CEO",[9] dissera um investidor do Vale do Silício a Adam Lashinsky, da revista *Fortune*, poucos anos antes, em 2008. "É ridículo. Eles não precisam de um cara que é meramente [um cumpridor de tarefas]. Precisam de um cara brilhante, de produto, e Tim não é esse cara. Ele é um cara operacional — numa empresa em que a operação é terceirizada." Era uma análise rude, mas havia nela um tanto de verdade. Para a maioria das pessoas, Cook era uma página em branco, mais notável pelo que não era do que por aquilo que de fato era.

Mas, no fim das contas, essa escolha inesperada foi o melhor para a empresa. Cook já tivera a experiência decisiva de comandar a Apple e se saíra bem. Assumira o comando nas duas ocasiões em que Jobs entrou de licença, em 2009 e em 2011, depois do diagnóstico inicial do câncer pancreático em 2003. Enquanto Jobs esteve afastado, Cook dirigiu a Apple como executivo-chefe, supervisionando as operações do dia a dia. Era muito diferente de Steve Jobs, mas tinha comandado a empresa com sucesso duas vezes, por isso os membros do conselho perceberam claramente que ele manteria a já antiga estabilidade da Apple.

Eles já tinham expressado sua confiança em Cook anteriormente. Em 2010, como diretor de operações,

Cook recebera a substancial quantia de 58 milhões de dólares em salários, bônus e ações. Agora, ao assumir o papel de CEO, o conselho da Apple decidiu premiá-lo com um milhão de ações restritas. Para garanti-lo no cargo por certo tempo, metade dessas ações teria carência de cinco anos, até agosto de 2016. A outra metade teria carência de dez anos, até agosto de 2021.[10] O conselho estava convencido de que Tim Cook era o CEO de que a Apple precisava.

Jobs entrega o cargo; Cook é o CEO

Menos de duas semanas depois de pedir a Cook que assumisse o cargo de CEO, Jobs abdicou e o anunciou publicamente como seu sucessor. Muitos dos que acompanhavam a organização de perto acharam que Jobs não estava se afastando de verdade e que a mudança não faria muita diferença para a Apple, já que ele continuaria como parte importante da empresa. Jobs já tinha tirado licenças anteriormente e sempre voltara. E, depois de renunciar, foi imediatamente nomeado presidente da empresa, o que significava que continuaria supervisionando o futuro da Apple.

O conselho, no entanto, estava preocupado com a opinião pública — queria que o mundo enxergasse em Cook o mesmo que eles enxergavam. Ele poderia não ser uma figura carismática como Steve Jobs, mas era importante que o público aprendesse a gostar dele por seus atributos singulares — e a ter fé que, embora tudo fosse diferente, ele dirigiria a empresa tão bem quanto Jobs. Um comunicado à imprensa divulgou a renúncia de Jobs e a posse de Cook como CEO. "O conselho tem plena certeza de que Tim é a pessoa certa para ser nosso próximo CEO",[11] disse Art Levinson, presidente da Genentech, em nome do conselho da Apple. "Os treze anos de serviços prestados à Apple foram marcados por um desempenho fora de série, e ele tem mostrado extraordinário talento e avaliações sensatas em tudo o que faz."

No dia em que a renúncia de Jobs foi divulgada, 24 de agosto de 2011, tanto o *The Wall Street Journal*[12] quanto a publicação digital AllThingsD, de Walt Mossberg,[13] citando fontes "bem-informadas sobre a

situação”, disseram que Jobs continuaria ativo como sempre na determinação da estratégia de produtos da Apple. Ele não estava indo embora; Cook comandaria a Apple no aspecto operacional, mas Jobs cuidaria do “desenvolvimento dos principais produtos futuros e da estratégia” da empresa. As pessoas buscavam em toda parte indícios de que Jobs estava bem; Jobs não deixaria o conselho de diretores da Disney[14] nem se afastaria completamente da Apple — quase todos se recusavam a crer que a saúde dele tivera uma “piora repentina”.[15] As ações da Apple caíram um pouco — menos de 6%. Nem o mercado acreditava realmente que ele estivesse fora do jogo.

Cook aceitou a função de CEO reconhecendo que ia trabalhar num sistema estabelecido por Jobs. As coisas estavam totalmente diferentes do que eram no retorno de Jobs à Apple, em 1997. Ao contrário dele, Cook não poria abaixo o que não estava dando certo para então reconstruir. Tinha sido um firme comandante em sua função de diretor de operações e pretendia manter o barco em sua trajetória. Como se esperava, não anunciou de imediato nenhuma mudança importante que pudesse causar apreensão entre investidores e fãs. Queria ganhar a confiança deles primeiro. Além disso, um boato que circulou amplamente na época dizia que Jobs deixara em andamento um plano detalhado para um catálogo de produtos (que seriam os novos iPhones, iPads e a Apple TV) que se estenderia ao menos pelos próximos quatro anos.[16] A influência de Jobs não desapareceria tão cedo. Portanto, qualquer mudança implantada por Cook seria discreta e nos bastidores, como tinha sido sua contribuição para a Apple até o momento. Passando de diretor de operações a CEO,

ele ficou mais envolvido em questões administrativas do dia a dia, para o que Jobs raramente tinha paciência. Adotou uma abordagem mais direta no que se refere a promoções e estrutura hierárquica. Ampliou ainda o foco da Apple na educação e lançou um novo programa filantrópico. (Jobs, pelo contrário, tinha cancelado muitas das iniciativas filantrópicas da Apple depois de se tornar CEO.)

Cook queria criar um ambiente de camaradagem, o que que não existiu enquanto Jobs estava no leme, e passou a mandar e-mails para um grande número de funcionários, nos quais se referia a eles como "time". Uma de suas primeiras mensagens como CEO, em agosto de 2011, procurava transmitir segurança:

> Não vejo a hora de ter a fantástica oportunidade de servir como CEO da empresa mais inovadora do mundo [...] Steve tem sido um líder e mentor incrível, e estamos ansiosos por sua orientação e sua inspiração como nosso presidente. Gostaria que vocês tivessem a certeza de que a Apple não vai mudar [...] Steve construiu uma empresa e uma cultura sem parâmetro no mundo, e vamos continuar fiéis a elas [...] Tenho certeza de que nossos melhores tempos estão no futuro e que juntos continuaremos a fazer da Apple o lugar mágico que ela é.[17]

Com seu estilo mais "mão na massa" nas relações com o pessoal, Cook era bem diferente de Jobs. Seu primeiro e-mail lançou uma tendência dentro da empresa que, sob sua liderança, ajudou no desenvolvimento de uma nova cultura. Seus e-mails e outras formas de comunicação interna, como reuniões amplas, ajudaram o novo CEO a disseminar seus valores por toda a empresa. Ele fez também um esforço deliberado para adotar algumas das

realizações de Jobs e assim passar uma ideia de continuidade entre os dois líderes. Um recurso que Jobs tinha usado para se tornar mais acessível foi ter um endereço de e-mail aberto ao público: steve@apple.com, ou sjobs@apple.com. Cook deu continuidade a essa tradição,[18] respondendo pessoalmente a alguns e-mails entre as centenas que choveram logo após sua indicação para CEO.

Um dos que lhe escreveram, um homem chamado Justin R, disse: “Tim, só queria lhe desejar muita sorte e dizer que muita gente está animada com o rumo que a Apple está tomando. Ah, sim, mais uma coisinha — MALDITA ÁGUIA DE GUERRA!”[19] (referência ao grito de guerra da Universidade Auburn, na qual Cook se formara). E, é claro, Cook respondeu: “Obrigado, Justin. Águia de Guerra para sempre!” Ele não era só mais um cara chato e eficiente — esses e-mails ofereciam ao público um gostinho de sua personalidade e mostravam que era um líder dedicado não apenas a sua empresa, mas também a seus clientes.

Cook começava essa suave transição a CEO definitivo, enquanto o líder visionário que tinha marcado a Apple assumia seu novo cargo de presidente. Mas, lamentavelmente, Jobs não ocuparia a função por muito tempo.

A morte de Steve Jobs

A morte de Steve Jobs, em 5 de outubro de 2011, chocou o mundo. Morreu aos 56 anos, um mês depois de Cook assumir como CEO e oito anos depois de seu câncer de pâncreas ter sido diagnosticado. Contra todas as probabilidades, viveu durante quase uma década com uma doença cuja taxa de sobrevivência de um ano é de 20% e a de cinco anos, apenas 7%.[20] Durante muito tempo, as pessoas acreditaram que Jobs e a Apple eram indestrutíveis. A Apple sempre fora a empresa que realizava o impossível, fosse a reviravolta radical que a levou da falência iminente ao assombroso sucesso empresarial do fim da década de 1990, fossem as proezas inigualáveis de engenharia, como o iPod e o iPhone, ou a reinvenção do consumo de música com o iTunes. Tudo isso se devia à influência de Jobs. A Apple era considerada intocável, e seu líder se tornara uma figura mítica. Era como se poucos acreditassem que ele fosse mesmo morrer.

Jobs morreu um dia depois que sua empresa apresentou o iPhone 4S no Centro de Artes de Yerba Buena, em São Francisco. A grande novidade do 4S era a assistente de voz Siri,[21] projeto de inteligência artificial que tinha sido um dos últimos efetivamente conduzidos por Jobs. Na plateia lotada, havia um lugar vazio para Jobs, com uma placa de "Reservado". Ele não estava ali pessoalmente, mas sua presença era sentida, e o fato de haver uma cadeira para ele era ainda mais tocante, prenunciando sua morte no dia seguinte.

A notícia da morte de Jobs repercutiu no mundo inteiro, causando choque e tristeza. Nunca a morte do diretor-executivo de uma empresa tinha afetado

as pessoas com tanta intensidade. A reação foi sem precedentes — apesar da liderança muitas vezes tirânica que exercia sobre uma das empresas mais valiosas do mundo, Jobs conservara uma imagem pública positiva. Era querido. Morreu poucas semanas antes do início do movimento Occupy Wall Street, uma reação contra a desigualdade e contra "o 1% mais rico", e mesmo assim não foi considerado parte desse grupo. As pessoas o associavam aos amados iPhones e iPods que levavam consigo dia após dia, aos MacBooks e iMacs que lhes davam acesso a ferramentas novas com potencial de fazer a diferença. Quando ele morreu, até mesmo a antiga concorrente da Apple, a Microsoft, hasteou sua bandeira a meio mastro. O presidente Barack Obama enalteceu Jobs como "um dos maiores inovadores americanos — corajoso a ponto de pensar diferente, ousado a ponto de acreditar que podia mudar o mundo, e talentoso a ponto de fazer isso".[22] E o mundo concordou.

As lojas da Apple no mundo inteiro se tornaram santuários de Jobs, com as vitrines cobertas de cartões, post-its e placas deixados por fãs em homenagem ao CEO que, segundo os admiradores, era como eles. Flores e velas se amontoavam nas calçadas em frente. Na loja de Palo Alto — cidade onde Steve morava —, as homenagens escritas em post-its cobriram totalmente as duas vitrines. Esse luto público por um líder empresarial não tinha paralelo na história.

Para Cook e todos que conheciam e amavam Jobs, os meses seguintes à sua morte foram trágicos, mas os produtos Apple se tornaram mais populares do que nunca. O iPhone 4S ultrapassou os números de reserva e de lançamento de qualquer modelo

anterior do iPhone,[23] com mais de quatro milhões de unidades vendidas só no primeiro fim de semana. O estoque da biografia autorizada de Jobs, escrita por Walter Isaacson — um livro que teria vendido bem em qualquer tempo —, também aumentaram enormes 42.000% na Amazon depois de seu falecimento.[24]

No comando da empresa de Steve Jobs

Enquanto Steve Jobs era imortalizado em todos os jornais, revistas, blogs, canais de TV e emissoras de rádio do planeta, o olhar do mundo se dirigiu sem demora para Tim Cook. As dúvidas sobre o novo CEO persistiam, enquanto obituários laudatórios de Jobs continuavam sendo publicados. Os especialistas estavam céticos sobre o tipo de empresa que a Apple se tornaria sem seu líder visionário, e os fãs da marca temiam pelo futuro dela. Ficou claro desde o início que a indicação de Cook para CEO seria ao mesmo tempo uma bênção e uma maldição. A função de CEO da Apple era uma posição única com a qual a maior parte das pessoas não ousaria sonhar, mas era também um dos empregos mais arriscados do mundo. A escolha de Cook por Jobs para liderar a empresa era uma afirmação contundente de sua competência e de suas capacidades, mas seguir os passos de um predecessor como aquele sob pressão e observação do mundo inteiro era uma perspectiva desanimadora. No comando da Apple, Cook seria o CEO mais exposto do mundo: era como andar na corda bamba.

Foi um momento assustador para Cook. Embora estivesse na Apple havia mais de uma década e tivesse chegado a ser o braço direito de Jobs como diretor de operações, passou a enfrentar uma tarefa desafiadora: tomar as rédeas de uma empresa icônica com milhões de fãs entusiásticos e um lugar central nos negócios e na cultura dos Estados Unidos. A Apple era uma das empresas de crescimento mais rápido no mundo, com uma operação enorme e abrangente, mas estava também

enfrentando uma concorrência cada vez maior na florescente revolução da computação móvel que varria o globo.

As apostas em Tim Cook eram mais altas do que nunca.

A Apple está condenada

Homem discreto e de fala mansa, Cook nunca pensou que se tornaria CEO. E certamente nunca pensou em ser o sucessor de Jobs. Ficaram famosas as palavras que disse uma vez: “Que isso, substituir Steve? Não. Ele é insubstituível. As pessoas têm de entender isso. Vejo Steve ali aos setenta anos, de cabelos brancos, muito depois que eu estiver aposentado.”[25] Como se sabe, não foi assim que as coisas aconteceram.

Na época de sua morte, Jobs tinha se tornado o CEO mais idolatrado dos Estados Unidos. Ele não apenas salvou a Apple da morte certa no fim da década de 1990 como transformou a empresa numa máquina de produzir sucessos. Mac, iPod, iPhone e iPad marcaram época e transformaram a Apple numa das maiores companhias de tecnologia e, certamente, na mais imitada.

Cook tinha tudo a perder. A Apple corria o risco de deixar o posto de líder do mercado devido à concorrência acirrada do sistema Android, e muitos acharam que a empresa, sem seu líder visionário, estava condenada. Ninguém sabia como Cook atuaria na condição de CEO permanente, já que ele nunca tinha sido uma figura pública.

De início, a reputação de Cook trabalhou contra ele. Mesmo sendo um mestre em questões operacionais, muita gente, no entanto, achava que ele não passava de um robozinho desbotado e sem imaginação. Não tinha nada do carisma e da personalidade mobilizadora de seu antigo chefe, qualidades que as pessoas se habituaram a esperar do CEO da Apple. Pior ainda, ele não tinha a imaginação de Jobs. De onde sairia a geração

seguinte de produtos magníficos? Jobs tinha sido essencial para transformar os produtos da Apple em grandes sucessos, e especialistas na área temiam que, sem ele, a sucessão de acertos da Apple chegasse ao fim.

Mesmo antes da renúncia oficial de Jobs, os especialistas não tinham medo de afirmar que, sem Steve no leme, a Apple estaria condenada. Não é exagero: "Por que a Apple está condenada" foi o título de um editorial de maio de 2011 do *Huffington Post*. Nesse texto, Ty Fujimura previa que a Apple nunca se recuperaria da morte de Jobs. Sua "administração, até mesmo sua visão",[26] disse Fujimura, "podem ser substituídas. Mas seu gosto apurado, ao qual a Apple deve seu sucesso, não será equiparado pelo próximo regime. Sua morte deixará a Apple mais perto do que nunca da massa [...] Sem produtos muito superiores, seu marketing arrogante cairá em ouvidos moucos. Os consumidores estarão mais abertos a aceitar alternativas".

Muitos concordaram. Jobs era um líder tão especial, e os produtos Apple estavam tão ligados à sua imagem, que imaginar a empresa sem a sua lenda era quase impossível. George F. Colony, CEO da Forrester, empresa de pesquisa e consultoria de mercado, previu o fracasso da marca: "Ao partir, Steve Jobs levou consigo três coisas: 1) a singular liderança carismática que mantinha a empresa unida e inspirava um desempenho extraordinário em sua gente; 2) a capacidade de correr grandes riscos; e 3) uma capacidade sem igual de conceber e projetar produtos."[27] A força motriz da Apple, segundo Colony, manteria a empresa na superfície por dois a quatro anos no máximo. "Sem a chegada de um novo líder carismático, ela vai passar de grande

empresa a uma boa empresa, com uma queda considerável no aumento de suas receitas e na inovação de produtos.”

Cook não era o líder carismático que todos queriam. Era tão diferente de Steve Jobs que muitos analistas, entre eles Colony, compararam a Apple à Sony, depois da partida de seu lendário fundador, Akio Morita; à Polaroid, depois de Edwin Land; à Disney, nos vinte anos que se sucederam à morte de Walt Disney; e até mesmo à própria Apple depois da primeira saída de Jobs, em meados da década de 1980. Os livros de história estão repletos de empresas que tropeçaram depois da morte ou da saída de um fundador ou líder único. A Ford e a Walmart tinham passado por percalços semelhantes. A grande rival da Apple, a Microsoft, batalhava sob a liderança de Steve Ballmer, que sucedeu ao lendário Bill Gates.

Anos depois, as pessoas continuavam sem acreditar na sobrevivência da Apple com Cook. “A dúvida sobre a manutenção do poder da Apple com Cook é a que se manifesta com maior frequência do que qualquer outra”,[28] disse Michael Useem, professor de administração da Wharton e diretor do Centro de Liderança e Gerência de Mudanças da universidade, à revista *Fortune* em março de 2015, três anos e meio depois da morte de Jobs. Tão generalizado era o pessimismo que um dos mais aclamados livros de 2014, três anos após a morte de Jobs, foi *A Apple depois de Steve Jobs*, da repórter do *The Wall Street Journal* Yukari Kane, que fala da Apple como uma empresa angustiada pela ausência de seu antigo líder.[29] Uma passagem do livro diz: “Mesmo assumindo o controle do vasto império da Apple, Tim Cook não conseguiu fugir da sombra de

seu chefe. A pergunta é: como Cook poderia deixar essa sombra para trás? Como alguém poderia competir com um visionário tão brilhante e inesquecível que nem a morte pode levá-lo embora?”[30]

Jobs tinha uma visão da Apple que muitos temiam que se perdesse quando Cook assumisse a liderança. Numa entrevista de 1985 para a revista *Playboy* — ironicamente, o mesmo ano em que foi demitido da Apple, para onde só voltaria doze anos depois —, ele lamentou que “as empresas, à medida que crescem e se tornam instituições multibilionárias, de certa forma perdem sua visão”.[31] Quando ele morreu, a Apple tinha se tornado uma empresa multibilionária. Segundo qualquer parâmetro imaginável, era mais bem-sucedida que em qualquer outro momento de sua história. Mas, tendo Jobs como líder, sua visão permanecia intacta. Será que Cook teria as sacadas corretas, a paixão pelos produtos e uma visão do futuro da Apple?

Os que trabalhavam com Cook conheciam o tamanho da responsabilidade que o ex-diretor de operações estava assumindo, e de início alguns deles se inquietaram. Era “um desafio assustador”, disse Greg Joswiak, vice-presidente mundial de marketing de produtos da Apple, que trabalhou na empresa durante mais de trinta anos — vinte deles como parceiro de Cook. “Era como se você estivesse andando de bicicleta e, de repente, não é mais uma bicicleta, é uma moto, é uma Harley”, disse ele numa entrevista concedida em 19 de março de 2018, na nova sede da Apple em forma de espaçonave. “O desafio era bem grande.”

Mas se Cook sentiu algum desconforto ao assumir tamanho desafio, isso não ficou aparente, nem

mesmo para parceiros mais próximos, como o próprio Joswiak. “O mundo estava nervoso”, mas “se [Cook] estava [nervoso], ele com certeza não demonstrava”.[32] Não fosse por sua conduta serena diante de tamanho desafio, a Apple teria sido um lugar bem mais difícil para se trabalhar depois da morte de Jobs. Mas os funcionários da empresa entendiam como Cook trabalhava, ainda que o resto do mundo não. “Desde o início, ele recebeu uma série de críticas injustas […] O mundo exterior queria compará-lo a Steve.” Mas Cook “não tentaria ser Steve”, disse Joswiak. “E isso foi muito inteligente, porque ninguém poderia ser […] Em vez disso, Tim foi Tim e trouxe para a empresa aquilo que podia trazer.”

Como muitos outros líderes de sucesso, Cook recorreu às características que lhe são próprias para comandar a empresa. Numa entrevista concedida a Charlie Rose em setembro de 2014, explicou que Jobs nunca esperou que ele conduzisse a Apple da mesma forma. “Quando me escolheu, ele sabia que eu não era como ele, que não sou uma cópia dele feita com papel carbono”,[33] disse Cook. “Portanto, é óbvio que ele pensou profundamente no assunto, sobre quem queria para liderar a Apple. Venho sentindo sempre a responsabilidade que isso implica.” Cook diz que queria com todas as forças dar continuidade ao legado de Jobs e “dar tudo de mim pela empresa”, mas que nunca teve o propósito de ser igual a seu antecessor. “Sei que a única pessoa que posso ser sou eu mesmo”, continuou. “Venho tentando ser o melhor Tim Cook que posso.”

E foi exatamente isso o que ele fez.

Capítulo 2

Uma visão de mundo moldada pelo Extremo Sul

Alabama, lar doce lar

Timothy Donald Cook nasceu em 1º de novembro de 1960 em Mobile, Alabama, cidade portuária situada na costa do golfo do México, a terceira do estado em população. Era o segundo dos três filhos de Don e Geraldine Cook, nascidos na zona rural do Alabama.[1] Don trabalhava no estaleiro da empresa Alabama Dry Dock and Shipbuilding, a maior empregadora de Mobile na época, com construção e reparo de navios militares em Pinto Island. Geraldine trabalhava como farmacêutica em meio período e dedicava o resto do tempo a sua casa.

Quando criança, Cook manteve um relacionamento excelente com os pais e continuou profundamente apegado a eles. "Ele liga todos os domingos, esteja onde estiver, independentemente do que estiver fazendo",[2] disse o pai de Cook durante uma entrevista para a TV em 2009, dois anos antes de o filho assumir a função de CEO da Apple. "Europa, Ásia, esteja onde estiver, ele liga para a mãe todos os domingos. Não pula nenhum." Geraldine morreu em 2015, aos 77 anos, mas Tim cultiva até hoje uma relação muito próxima com o pai.

A família Cook se mudou de Mobile e permaneceu por um tempo em Pensacola, Flórida, a cerca de uma hora de carro, onde Don encontrou trabalho numa

grande base naval. Mas em 1971, quando Tim estava nos últimos anos do ensino fundamental, a família voltou para o Alabama e se estabeleceu na East Silverhill Avenue, em Robertsdale, uma pequena localidade rural bem no meio do condado de Baldwin, o maior do estado em área. Don e Geraldine escolheram Robertsdale para que os três filhos pudessem usufruir do excelente sistema público de ensino.[3]

Tempos de colegial

Robertsdale é a típica cidadezinha do Sul dos Estados Unidos. Embora seja oficialmente uma cidade, tem uma área de apenas treze quilômetros quadrados e uma população atual de pouco mais de cinco mil habitantes,[4] um décimo do tamanho de Cupertino, onde fica a sede da Apple. Quando Cook era pequeno, tinha apenas a metade disso: cerca de 2,3 mil habitantes. Todos se conheciam na região.

A tranquila e pacata Robertsdale nasceu no começo do século XX e é famosa pela fertilidade de suas terras. A agricultura era a principal fonte de renda, embora mais tarde a cidade tenha aproveitado a passagem de turistas a caminho das praias do golfo, a quarenta minutos de distância. Na infância de Cook, Robertsdale era uma cidade simples, sem cinema ou boliche, e o acontecimento mais animado era a Feira do Condado de Baldwin no outono. Geraldine se referia a ela, não sem razão, como "um buraquinho no chão".[5] A cidade tinha o mesmo prefeito havia trinta anos.[6]

A família Cook era religiosa, o que o levou a ser religioso também. Ao longo de toda a sua carreira, ele fez referências à sua fé cristã. "Quando era criança, fui batizado numa igreja batista, e a fé sempre foi uma parte importante da minha vida",[7] escreveu ele em 2015 num editorial para o *The Washington Post*. É de se supor que essa fé tenha contribuído para sua personalidade de bom e generoso líder. Mesmo quando anunciou publicamente sua homossexualidade, num editorial da *Bloomberg* publicado em 2014, mencionou Deus ao dizer: "Considero o fato de ser gay uma das

maiores dádivas de Deus."[8] Embora hoje em dia Cook não fale muito de suas crenças religiosas, fica claro que elas desempenharam um papel importante em fazer dele o homem e o líder que é hoje.

De acordo com todos os testemunhos, Cook parece ter se adaptado bem à vida em Robertsdale quando criança. Ao contrário do adolescente agitado que Jobs às vezes dizia ter sido, Cook foi um aluno comportado, de bom desempenho, nota dez. Suas fotos da época mostram um jovem um tanto desajeitado mas atlético, com um cabelo *à la* Donny Osmond e um sorriso franco e aberto.

Cook era ótimo em matérias como álgebra, geometria e trigonometria — tudo o que tivesse um viés analítico. Nos seis anos que dedicou à segunda fase do ensino fundamental e ao ensino médio, foi eleito o "mais estudioso" e, em 1978, se formou como o segundo da turma.[9]

Sua antiga professora de matemática, Barbara Davis, lembra que "ele era um menino responsável. Sempre cuidadoso com seus trabalhos, por isso eu sabia que ele ia dar certo".[10] Muitos de seus colegas e antigos chefes diziam a mesma coisa: sempre se podia confiar nele para cumprir bem uma tarefa. E fazer bem as coisas se tornaria uma marca de sua carreira.

Além de estudioso, Cook era sociável e querido entre seus pares. "Você não sairia por aí o chamando de nerd",[11] disse Barbara Davis. "Ele era exatamente o tipo de pessoa que você gostaria de ter por perto." Muitos de seus amigos falavam sobre sua inteligência e sua personalidade receptiva, observando que ele tinha também um lado divertido. Teresa Prochaska Huntsman, a única aluna que tivera notas mais altas que ele (portanto, a primeira

da turma), disse: “Ele não era unidimensional. Não conheci ninguém que não gostasse dele. Ele tinha muita personalidade.”[12]

Outra colega de classe e amiga, Clarissa Bradstock, disse: “Ele era realmente inteligente, ligado aos livros, e tinha muito senso de humor. Andávamos sempre juntos. Assistíamos ao programa *Saturday Night Live* [...] e falávamos da escola, essas coisas.”[13] E acrescentou: “É surpreendente que uma pessoa de uma cidadezinha do Sul do Alabama possa ter chegado onde ele chegou. É um legado para nosso país [...] mas é também um legado para ele.” Fica claro que os colegas de Cook da época do colégio têm orgulho das conquistas dele.

Primeiras experiências em negócios

Cook não só era um excelente aluno como também se destacava em atividades extracurriculares. Seu tino para os negócios se evidenciou desde muito cedo. Tocava trombone na banda da escola[14] e sempre era chamado para se apresentar em bailes, jogos de futebol americano, desfiles e qualquer outro evento que tivesse música ao vivo. Para ganhar um dinheirinho, fez entrega do jornal de Mobile, o *Press-Register*, conseguiu emprego num restaurante e trabalhou em meio período na farmácia local, a Lee Drugs, junto com a mãe. A farmácia ficava no centro comercial Spaceway, o único ao ar livre em Robertsdale, na principal via que corta a cidade. A farmácia ainda existe e parece que vai bem, ao contrário do restante da rua, que mostra uma quantidade de lojas fechadas e com aspecto de abandono. Os negócios mais bem-sucedidos são duas lanchonetes e uma locadora de tratores. A maior parte do comércio de Robertsdale se transferiu para a periferia da cidade, onde se encontram diversos restaurantes, lojas de utilidades domésticas e um Walmart, onde Cook ocasionalmente é visto fazendo compras, segundo um morador com quem falei ao visitar a cidade em junho de 2018.

Na escola, Cook também encontrava tempo para trabalhar no anuário escolar e, no último ano em que esteve lá, assumiu a função bastante adequada de gerente de negócios. Seu trabalho consistia em obter financiamento para o livro, buscando anunciantes que cobrissem os custos de produção. Uma foto do anuário mostra toda a equipe de produção usando casacos de moletom iguais (com

Cook na frente e no meio, rindo de alguma coisa). Os casacos trazem a inscrição “Você já tem o seu?” — supostamente uma tática de vendas para incentivar os alunos a comprar um exemplar. Naquele ano, graças às iniciativas de Cook, o anuário escolar bateu recorde de tiragem e de arrecadação de dinheiro com anúncios, como diz uma nota no próprio livro. Barbara Davis descreveu Cook como “o tipo de pessoa necessária”[15] para um trabalho como aquele. Ter diversos empregos ao mesmo tempo e desempenhar um papel de gerência num projeto escolar deu a Cook ainda cedo uma experiência profissional decisiva, lançou as bases de uma incansável ética no trabalho e uma acuidade para os negócios que ele desenvolveria mais tarde. O que fez com o anuário, batendo recordes, ele faria com a Apple muitos anos depois.

Outros aspectos do anuário anteciparam seu futuro na Apple. No livro de seu penúltimo ano escolar, Cook aparece numa foto ao lado de uma colega de classe mostrando grandes fones de ouvido e uma máquina de escrever elétrica, uma nova e emocionante tecnologia para a época. A legenda diz: “Teresa e Tim usando dois recursos modernos que facilitam o estudo.” Se ele soubesse que um dia estaria comandando a maior empresa de tecnologia que já existiu...

Como Robertsdale forjou a visão que Cook tem do mundo

Ainda que possua, sem dúvida, a hospitalidade gentil e o charme à moda antiga típicos das pequenas cidades sulistas, Robertsdale tem também um quê de racismo. A experiência de Cook com o racismo na cidade de sua infância exerceu grande influência sobre ele, afetando sua visão de mundo e sua futura ênfase na igualdade.

Embora os pais de Cook tenham afirmado que foram de Pensacola para Robertsdale a fim de dar aos filhos as melhores escolas, a transferência da família coincidiu com uma porção de outras mudanças na época. Muitas famílias brancas, preocupadas com a tensão racial cada vez maior em Pensacola devido ao fim da segregação nas escolas públicas, mudaram-se para localidades próximas no Alabama.[16] Apesar de a segregação ter sido abolida nas escolas públicas do Alabama já em 1963,[17] as tensões raciais devem ter sido mais evidentes em Pensacola, uma região maior e mais diversificada, do ponto de vista racial, do que em Robertsdale, menor e predominantemente branca (ainda hoje, 85% da população é branca, segundo censo).

“Tínhamos poucos afro-americanos na escola”,[18] disse Clarissa Bradstock, colega de Cook. “O condado de Baldwin [...] era um dos mais ricos da época, por causa do petróleo. Mas a escola em que estudávamos [...] era pequena. Nunca presenciei uma manifestação aberta de racismo, mas o Alabama [...] ainda sofria bastante com a questão da segregação. Eu ouvia gente fazendo piadas racistas na frente de pessoas afro-americanas. Era assim naquela época.”

Na verdade, poucos anos antes de a família Cook se mudar para Robertsdale, a principal rua comercial da cidade tinha um supermercado da rede Piggly Wiggly com bebedouros segregados. Um morador do condado de Baldwin,[19] que pediu anonimato, falou do racismo indisfarçável que presenciou na área. “Em 1966, meu irmão namorava escondido uma garota negra, mas foi visto por brancos num café quando entrou para comprar um hambúrguer para ela, que ficara no carro por precaução. Pouco depois, quando meu irmão [que era branco] saiu do café, foi seguido e parado por esses homens que estavam numa caminhonete. Eles o arrastaram e bateram muito nele, deixando-o no mato para morrer [...] Ele passou uma semana se alimentando de sopa com um canudinho.” No Alabama da época, atos racistas como esse infelizmente não eram raros.

Cook teve suas próprias experiências com o racismo, que o influenciariam no futuro. Certa noite, no começo da década de 1970, quando estava no primeiro ano do ensino médio, ele pedalava sua bicicleta de dez marchas numa estrada deserta perto de Robertsdale quando notou uma fogueira ao lado da estrada. Chegou mais perto e viu uma cruz em fogo, cercada de homens da Ku Klux Klan vestidos de branco e com capuz. Embora o número de membros da organização tenha caído de quatro milhões em 1925 para poucos milhares no começo da década de 1970,[20] ainda não era raro ver grupos em alguns lugares do Sul. Os homens que Cook viu estavam ateando fogo a uma cruz na propriedade de uma família negra. Sem pensar, Cook gritou: “Parem!” Os homens olharam para ele, e um deles levantou o capuz. Era o diácono de uma das igrejas de Robertsdale. Ele disse bruscamente a Cook que

seguisse seu caminho.[21] Foi uma experiência impressionante para o jovem.

Ele se lembrou dessa cena ao receber o Prêmio Internacional de Qualidade de Vida de 2013, concedido pela Universidade Auburn, onde se formou. “Essa imagem ficou gravada em minha mente e mudou minha vida para sempre”, disse. “Para mim, a cruz em chamas era um símbolo da ignorância, do ódio e do medo de qualquer pessoa diferente da maioria. Nunca consegui entender isso.” Sua experiência com o racismo afetaria o modo como Cook viveu a vida — e no fim transformou sua prática empresarial.

Entretanto, apesar da insistência de Cook na veracidade do caso, há moradores de Robertsdale que não acreditam que ele tenha visto membros da KKK queimando cruzes na cidade. Ted Pratt, por exemplo, ex-colega de escola, disse: “Tenho parentes a amigos que ainda moram lá e nenhum deles se lembra de uma coisa dessas [...] Essa história incomodou bastante [...] as pessoas que consideram Robertsdale sua cidade natal.” Não é de surpreender que seus moradores, no passado e no presente, não queiram ser publicamente associados à KKK e se preocupem com a imagem de sua pequena cidade, pintada de modo tão condenável por um executivo importante.

Numa longa série de postagens na página do Facebook chamada “Robertsdale Past and Present”, dezenas de moradores e ex-moradores da cidade questionam a lembrança de Cook.[22] “Tim Cook está mentindo descaradamente sobre esse incidente”, escreveu um dos que comentaram o caso, Rod Jerkins. “Isso nunca aconteceu.” (Seu comentário foi um dos mais curtidos, mostrando que todos tinham

o mesmo sentimento.) Na verdade, não encontrei comentários em defesa de Cook. Entre os 143 postados, quase todos duvidavam de sua lembrança. Num deles, Marvin Johnson disse: "Perguntei a parentes que moraram lá por muito mais tempo do que eu [...] mais de meio século, e me disseram que esse incidente nunca ocorreu." Outro comentário dizia: "Ele mentiu descaradamente. Ponto final."

Mas fica claro pelas postagens no Facebook que muitos moradores de Robertsdale assumiram uma atitude de negação. Postagens públicas numa rede social não são um bom lugar para se admitir atividades da KKK, mesmo que ocorridas há décadas. Alguns poucos dos que postaram comentários disseram nunca ter visto cruzes em chamas, mas viram cruzes *queimadas*, e uma delas recorda uma cruz em fogo exibida durante uma procissão de Natal numa cidade próxima. A verdade nua e crua é que Robertsdale deve ter tido certa participação nas atividades da KKK.

A deputada estadual Patricia Todd disse que a KKK não só era ativa na infância de Cook, mas que ainda está em cena na atualidade. "Nos dois últimos anos, eles distribuíram panfletos em várias comunidades de Birmingham",[23] disse ela. "Não se pode negar o histórico do estado quanto a direitos civis, que não é bom [...] mas o racismo no Alabama continua firme e forte [...] Não se diz isso em voz alta, mas ainda existe muita gente que odeia pessoas diferentes delas."

Anos depois da experiência com a KKK, Cook teve outro contato importante com o racismo. Aos dezesseis anos, ele ganhou um concurso de ensaios organizado por uma entidade local, a Associação de Eletrificação Rural do Alabama. O tema era

“Cooperativas de eletrificação rural: desafios de ontem, hoje e amanhã”,[24] e Cook apresentou seu texto escrito a mão, porque a família não podia arcar com um datilógrafo.

O prêmio foi uma viagem à capital do país, com todas as despesas pagas, onde ele participou de jantares e ouviu o presidente Jimmy Carter discursar na Casa Branca. Mas a viagem foi manchada pelo encontro de Cook com o governador do Alabama, George Wallace, um segregacionista empedernido que tinha feito oposição, sem sucesso, às tentativas do governo federal de promover a integração nas escolas públicas do estado na década de 1960. Cook apertou a mão de Wallace, mas depois se arrependeu. “Conhecer meu governador não foi honra nenhuma para mim”,[25] disse ele. “Apertar sua mão foi como uma traição às minhas crenças. Aquilo me pareceu errado, foi como se eu vendesse um pedaço de minha alma.” Felizmente, ele foi capaz de aprender com a experiência — hoje em dia, é absolutamente intolerante com atitudes racistas e trabalhou muito para fazer da Apple um lugar mais inclusivo, ainda que essa seja uma obra em andamento. Com sua orientação, a Apple contratou trabalhadores pertencentes a minorias em proporção maior do que muitas empresas do Vale do Silício, e deu generosas contribuições a faculdades, instituições filantrópicas e fundações que historicamente atendem a negros para incentivar jovens a estudar temas ligados à ciência e à tecnologia.

Muitos dos valores que ele aplicou na Apple parecem resultar diretamente de suas experiências de infância com a discriminação. Numa palestra de 2013 para alunos da Escola de Administração Fuqua

da Universidade Duke (onde ele obteve seu MBA), Cook falou do exemplo de dois de seus heróis de juventude: Martin Luther King Jr. e Robert F. Kennedy. “Sou nascido e criado no Sul, e lá, com o passar dos anos, vi alguns dos piores comportamentos em termos de discriminação, o que me fez adoecer, literalmente”,[26] disse. Ele admira King e Kennedy por terem arriscado a vida na luta contra a discriminação. “É por isso que tenho três fotos em minhas salas, duas de Kennedy e uma de King”, disse ele. “São as únicas fotos que tenho no escritório. Olho para elas todos os dias e [...] acho que são modelos incríveis para todos nós [...] Esta não é uma declaração política, é uma declaração sobre como tratar as pessoas com justiça.”

O ódio e a discriminação que Cook testemunhou na infância seriam uma marca para sempre, influenciando seus atos na vida e nos negócios. Lisa Jackson, a primeira mulher afro-americana a chefiar a Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos, contratada por Cook em 2013 para tocar as iniciativas ambientais da Apple, ressalta que a visão de mundo dele era muito influenciada pelas experiências de sua infância no Sul. “Fazem parte de sua constituição pessoal”,[27] disse ela. “Sendo do Sul, você viu a feiura, mas viu também a esperança e a possibilidade”, acrescentou. “Pelo menos não posso dissociar isso de quem eu sou, e Tim falou sobre isso.”

Raízes do ativismo no Alabama

Cook manteve seus princípios ao longo de toda a carreira, tanto na Apple quanto em outros lugares. Na aula magna de 2015 na Universidade George Washington,[28] expressou a convicção de que uma pessoa não deveria ter de escolher entre "fazer bem e se dar bem". A recusa em abrir mão de seus valores contribui diretamente para o sucesso da Apple, mas Cook foi posto à prova diversas vezes. Em maio de 2014, um dos membros de um grupo de reflexão conservador, o Centro Nacional de Pesquisa de Políticas Públicas (NCPPR), pressionou-o a levar em conta o impacto de projetos de sustentabilidade sobre os resultados contábeis da Apple, mas ele se negou. "Quando trabalhamos para tornar nossos aparelhos acessíveis aos cegos, não pondero sobre o maldito ROI [retorno sobre o investimento]",[29] declarou ele. O mesmo pensamento se aplica às iniciativas ambientais da Apple, à segurança no trabalho e outras medidas. "Se você quiser me ver fazendo coisas somente em razão do ROI, é melhor vender suas ações", falou rispidamente para o investidor conservador. Logo depois, o NCPPR emitiu uma declaração censurando a posição de Cook: "Depois da reunião de hoje, os investidores podem estar certos de que a Apple está esbanjando porções incalculáveis do dinheiro do acionista para combater a chamada mudança climática."[30] Mas Cook, como sempre, continuou fiel a seus princípios.

Essa bússola moral, desenvolvida na infância, é uma das maiores diferenças entre a imagem pública de Jobs e a de Cook.[31] Jobs se abstinha de doações filantrópicas, parecia dar pouca importância à sustentabilidade e raramente mencionava questões

sociais. Para ele, os produtos que trazia ao mundo já eram referências extraordinárias. A Macintosh, com sua maravilhosa interface gráfica de usuário, era mais que suficiente para deixar sua marca no universo. Jobs acreditava que seu trabalho na Apple era mais importante para o mundo do que qualquer ação filantrópica. Cook, por outro lado, considera que sua contribuição para a sociedade precisa ser mais variada e complexa. Embora sempre tenha falado com imenso orgulho da qualidade dos produtos da Apple, também foi muito claro sobre o uso de seu cargo como CEO da empresa mais valiosa do mundo para fazer dela "uma força do bem".[32] Como veremos nos próximos capítulos, ele aumentou muito as contribuições filantrópicas da Apple, deu passos importantes na transformação da empresa em um agente relevante de energia renovável, tornou seus produtos menos tóxicos e mais recicláveis, tentou deixar a cadeia de fornecimento mais segura e menos exploratória e tomou medidas significativas para fazer da empresa um lugar de trabalho mais inclusivo e de maior diversidade.

Seus princípios morais têm raízes na formação cristã, nos costumes sulistas e nos ensinamentos de seus heróis Martin Luther King Jr. e Robert F. Kennedy. "Recorro ao senso moral que aprendi com meus pais, a igreja e meu coração, e isso me guia em meu próprio caminho de descoberta", disse ele num discurso. Recorreu também a experiências com os livros. Quando era menino, sabe-se que pegou emprestado da biblioteca de Robertsdale um exemplar de *O sol é para todos*, de Harper Lee. A figura do bondoso advogado Atticus Finch em sua

justa batalha contra o racismo numa cidade fictícia do Alabama teve uma importância clara para ele.[33]

O apoio de Cook a grupos minoritários marginalizados foi influenciado também pela experiência de crescer no Sul sendo gay. Ele nunca discutira publicamente esse aspecto de sua vida até o dia em que o entrevistador Stephen Colbert fez a ele uma pergunta direta sobre o assunto numa entrevista para a TV em 2015: “A experiência de ter sido criado no Alabama como uma espécie de estranho devido a sua sexualidade influenciou de alguma maneira sua tentativa de ajudar pessoas em dificuldade no mundo inteiro?”[34] Cook respondeu afirmativamente, explicando que sentiu necessidade de fazer alguma coisa para deter a homofobia. “As crianças sofriam bullying na escola, estavam sendo discriminadas e eram rejeitadas até por seus próprios pais. Eu precisava fazer alguma coisa”, disse ele. “Senti uma tremenda responsabilidade por isso.” Essa resposta deu um pequeno e raro vislumbre da vida pessoal de um homem extremamente discreto.

Outras pessoas fizeram eco à linha de raciocínio de Colbert no que se refere a unir os pontos sobre a homossexualidade de Cook e sua disposição de falar sobre questões de direitos humanos. “Quero crer que o fato de ter sido criado no Alabama na década de 1960 e ter visto o que ele viu, principalmente sendo gay, fez com que ele entendesse o risco de ficar em silêncio”,[35] disse Kerry Kennedy, filha de Robert F. Kennedy e ativista dos direitos humanos. Agora “ele não tem medo de agir quando vê alguma coisa errada”.

Cook não fala muito de sua experiência como jovem gay e, segundo todos os relatos, é pouco

provável que tenha se revelado homossexual durante o ensino médio. Sua amiga Clarissa Bradstock disse que, na época, não sabia que ele era gay — e tinha até uma queda por ele.[36] Ela esclarece que a escola onde eles estudavam não deve ter sido um ambiente muito receptivo. “Na época, havia algumas pessoas na escola que eu achava que deviam ter uma orientação diferente”, disse ela, “mas nunca se dizia nada. Elas não eram assediadas, mas é claro que não se permitiam abrir o jogo”.

“Robertsdale não é exatamente um bastião liberal no estado”,[37] disse a deputada Patricia Todd, única representante declaradamente gay no governo estadual “Se ele tivesse se revelado gay ainda bem novo, acho que teria sido muito difícil.” Esse também é o sentimento de um morador do condado de Baldwin, que pediu anonimato: “O mais provável era que os moradores locais o tivessem rejeitado se soubessem que Tim era gay. Havia muitos casos de gays que sofriam emboscadas e eram espancados, até mesmo por policiais, que depois diziam ao juiz que a vítima tinha caído da escada.”[38] Não é de admirar que Cook tenha preferido não tornar pública sua sexualidade quando morava em Robertsdale.

Mas agora muita gente o elogia por ter se assumido, inclusive Patricia Todd. Ela diz que Cook deu coragem a outros para seguir seu caminho e tornou o fato de ser gay uma coisa normal. “Acho que faz uma grande diferença termos gente como Tim e outros CEOs abertamente gays”,[39] disse ela. “Isso leva as pessoas a entender que nossa comunidade é diversa e que estamos realmente em toda parte. Ao contrário de outros movimentos sociais referentes a gênero, raça ou etnia, nós

podemos nos esconder. Mas agora as pessoas estão se sentindo capazes de se assumir. Tim tem parte nisso [...] Quando o CEO da empresa de maior sucesso se assume, as pessoas ficam sabendo.” Essa era exatamente a intenção de Cook. No editorial da *Bloomberg* em que “saiu do armário”, ele escreveu: “Se saber que o CEO da Apple é gay pode ajudar alguém a fazer as pazes com quem é, ou trazer alívio a alguém que se sente só, ou inspirar as pessoas a reafirmarem a igualdade, valeu a pena abrir mão de minha privacidade.”[40]

Anti-herói na própria cidade

Embora muitos dos moradores de Robertsdale saibam das realizações de Cook, ele não é abertamente aclamado na cidade. Alguns de seus velhos amigos e colegas de escola se declaram orgulhosos, mas não há placas ou troféus, antigos ou recentes, que celebrem suas conquistas. Há uma vitrine em sua antiga escola secundária em comemoração a Joe Childress, astro do futebol, um *running back* que se formou na década de 1950, mas não se encontra nada sobre Cook. Talvez porque ele seja um homem de negócios, e não um atleta. Um morador disse que a maior parte de Robertsdale nem sabe quem é Cook, já que não se interessam por CEOs globais em sua cidadezinha do Alabama.[41]

Entre os que sabem quem é Cook, há um sentimento de que ele não fez pela economia local o que estaria a seu alcance. Na página do Facebook "Robertsdale, Past and Present" há uma longa discussão sobre as razões que o levaram a não usar a Apple para dar algum prestígio à região.[42] Numa postagem, alguém questiona por que Robertsdale não é um centro de tecnologia no Alabama, sendo a terra de Cook. Parece que é uma pergunta frequente.

O morador Dillan Gosnay, de 21 anos, disse que a cidade luta contra a falta de empregos. Ele faz uns bicos como soldador quando consegue, mas está essencialmente desempregado. E não é o único. Como ocorre em grande parte da zona rural americana, Robertsdale enfrenta o desemprego há um bom tempo. "Os empregos, esse é o lado ruim de morar aqui. É difícil, todo mundo precisa ter três empregos [...] Não há nada, nenhuma empresa de

renome quer instalar sua sede aqui”,[43] disse ele. “Acho que muita gente gostaria que ele trouxesse alguma coisa para cá e criasse empregos.”

Mas vai demorar um pouco para que a Apple chegue à cidade. Atualmente, o Alabama não tem leis que coíbam a discriminação por raça, idade ou sexualidade.[44] Pouco depois que foi admitido na Academia de Honra do Alabama, em 2014, ele disse pessoalmente à deputada Patricia Todd que não tinha intenção de investir no estado até que fossem aprovadas leis antidiscriminatórias. “Os cidadãos do Alabama ainda podem ser demitidos por causa de sua orientação sexual”,[45] disse Cook. “Não temos como mudar o passado, mas podemos aprender com ele e criar um futuro diferente.”

Pouco depois, inspirada pela visita de Cook, a deputada apresentou à câmara legislativa do Alabama um projeto de lei que leva o nome dele. “Tim se sentiu honrado por dar nome ao projeto”,[46] disse ela. Mas, infelizmente, ele não foi aprovado. “Claro que eu não chegaria a lugar algum”, disse ela. “Sou democrata, e a assembleia é controlada por republicanos. Eles têm uma imensa maioria [...] Jamais aprovariam uma lei antidiscriminatória. Foi antes de tudo uma atitude simbólica. Mas [...] pelo menos tivemos essa discussão.” Não deu em nada dessa vez, mas foi um passo no caminho certo.

E é claro que Cook não é indiferente a sua cidade ou a seu estado. “Ele se interessa muito pelo que acontece no Alabama”, disse Patricia Todd. “Ele se mantém informado [...] Está tentando ajudar o estado a ir em frente. O que [...] considerando que se trata do Alabama, vai demorar um bom tempo.” Em dezembro de 2014, ele doou uma soma não revelada, mas “considerável”, à Campanha de

Direitos Humanos (HRC), uma organização sediada em Washington que lançou uma campanha de três anos, ao custo de 8,5 milhões de dólares, pelos direitos dos gays no Alabama, no Arkansas e no Mississippi.[47] O “Project One America” da HRC[48] está em andamento, com escritórios de campo e pessoal permanente nos três estados. Depois da doação de Cook, a HRC, segundo o próprio grupo, passou a ser a maior organização de defesa dos direitos da população LGBTQ no país, com mais de três milhões de membros e apoiadores.[49] Cook doou também iPads a uma rede escolar muito pobre no “Black Belt” do Alabama, uma região empobrecida que leva o nome da terra preta que lhe é característica. “Ele contribuiu, mas deixou muito claro às autoridades daqui, principalmente legisladores: ‘Não vou ampliar minhas operações no Alabama até que vocês aprovem leis antidiscriminatórias’”,[50] disse a deputada Patricia Todd. “É claro que não vamos fazer isso, porque, como você sabe, preferimos esgrimir nossa Bíblia a trazer bons empregos para o Alabama.”

Cook também levou a comunidade empresarial local a falar sobre discriminação — com as leis em vigor e com o esforço divisionista exigido pelas regras sobre banheiros, por exemplo, é difícil para eles atrair negócios para o Alabama. “Se há dez anos você me dissesse que nossos maiores defensores da não discriminação seriam as Forças Armadas e as empresas, eu teria rido da sua cara, mas é o que está acontecendo”,[51] disse Patricia Todd. “É difícil recrutar bons empregados e ter desenvolvimento econômico quando somos vistos como um estado que permite e apoia a discriminação.” Apesar dos lentos progressos, Cook

tem esperança de que o Alabama modifique suas leis — afinal, o lugar é especial para ele. Ele volta regularmente, vê jogos de futebol americano da Auburn e visita parentes. Passou lá os primeiros 21 anos de sua vida, o que exerceu uma clara influência sobre ele. Como disse certa vez a um grupo de jovens durante uma visita a Birmingham, “a maior parte de meus anos de formação foi passada no Alabama”.[52] Tomara que alguns deles sigam sua orientação e mudem o estado para melhor.

Engenharia na Auburn

Em 1978, depois de concluir o ensino médio, Cook saiu de Robertsdale para frequentar a Universidade Auburn, pela qual pretendia se formar em engenharia industrial, um de seus objetivos de longo prazo. “Desde o sétimo ano ele dizia ‘Quero ir para a Auburn’”, lembra a mãe dele.[53] A universidade ficava bem perto da cidade em que morava — apenas três horas de carro. Era importante para ele ficar no Alabama. A outra possibilidade seria a Universidade do Alabama, em Tuscaloosa, mas ele a achava muito pretensiosa. “Os bacanas vão para a Universidade Alabama”,[54] explicou. “É o tipo de lugar adequado a médicos e advogados, e eu sempre me identifiquei com os trabalhadores. E os trabalhadores vão para a Auburn.”

A escolha do curso de engenharia industrial na Auburn foi sensata. Lee Iacocca, ex-CEO da Chrysler, Mike Duke, ex-CEO do Walmart, e Michael Eskew, ex-CEO da United Parcel Service, haviam se formado em engenharia industrial, e esse diploma levaria o jovem Cook pelo mesmo caminho. Encaixava com sua sensibilidade e seus talentos: a engenharia industrial é centrada na otimização de sistemas complexos, na melhor forma de cortar gastos desnecessários e fazer o melhor uso possível dos recursos. Essa foi uma qualidade que Cook adquiriu logo cedo. “Ele era capaz de superar toda a confusão e chegar ao cerne de um problema muito rapidamente”,[55] disse um de seus professores, Robert Bulfin.

A carreira de Cook na Auburn foi sólida, se não espetacular. No último ano do curso, ele foi escolhido formando de destaque e recebeu a

honraria com incrível humildade. “Não mereço tanto”,[56] disse repetidamente na época. “Há muitas outras pessoas que merecem isso mais do que eu.”

Saeed Maghsoodloo, um dos professores de Cook na faculdade, lembra dele como um “aluno firme no B+ ou A-”. Numa entrevista para o *The New York Times*, publicada no ano em que Cook se tornou CEO da Apple, Maghsoodloo traçou o perfil dele como “uma pessoa calma, despretensiosa e muito, muito intensa”,[57] que “ficava quieto e estudava”. Mas ele também era sociável e bom amigo, tão popular na universidade quanto tinha sido no ensino médio. Em fotos da época, ele aparece rindo e brincando com grupos de colegas.

Na Auburn, Cook aprenderia muitas das técnicas que o ajudariam durante toda a carreira. Aprendeu a programar. Em uma matéria, ele criou um sistema para melhorar o tempo dos sinais de trânsito próximos à universidade. “Tentei otimizar o trânsito porque, naquela época, os semáforos eram regulados por *timers*”, explicou. “Eu queria descobrir um meio de reduzir as filas para que as pessoas não tivessem de esperar tanto, mas também mantendo o ambiente seguro.” Seu sistema parece ter funcionado tão bem que foi adotado pela polícia local. “Aquilo foi muito legal na época — e funcionou. Os agentes da lei o implementaram”, disse ele. Hoje em dia, porém, Cook perdeu um pouco de sua habilidade para programar. Diz, em tom de brincadeira, que sua capacidade de programador “não é ruim”, mas que “muita, muita gente na Apple é melhor do que eu”.[58]

A Auburn deve ter tido uma influência importante no modo como Cook encara o trabalho e em sua visão de mundo. Os valores da Auburn, redigidos em

1943 por George Petrie, primeiro técnico de futebol americano da universidade, dizem: “Acredito que este mundo é prático e que não posso contar apenas com o que me dão. Portanto, acredito no trabalho, em trabalho árduo. Acredito na educação, que me traz conhecimentos para trabalhar com sensatez e treina minha mente e minhas mãos para trabalhar com perfeição. Acredito na honestidade e na confiabilidade, sem as quais eu não poderia ter o respeito e a confiança de meus camaradas.”[59]

Numa aula magna na Auburn, em 2010, Cook repetiu essas palavras como um mantra pessoal. “Embora o sentimento seja simples, há uma tremenda dignidade e sabedoria nessas palavras, que passaram no teste do tempo”,[60] disse ele ao público. “Os que tentam chegar ao sucesso sem trabalho duro acabam se decepcionando, ou pior, decepcionando outras pessoas.” Cook com certeza acreditava no trabalho árduo desde muito novo, e fica claro, pela maneira como conduz a Apple, que valoriza essa qualidade em seus funcionários também.

Na Auburn, Cook teve sua primeira experiência de verdade em gerenciamento corporativo. Inscreveu-se num projeto educacional cooperativo[61] e, por conta disso, passou parte de seus anos de faculdade na empresa Reynolds Aluminum, em Richmond, Virgínia. Acabou sendo um curso intensivo sobre a realidade do mundo do trabalho. Quase na mesma ocasião, a empresa demitiu um grande número de funcionários, que excediam ao contingente. O que para eles foi uma perda, para Cook foi um ganho, pois teve a oportunidade de subir rapidamente e dirigir a companhia junto com o presidente. Nas décadas seguintes, ele aperfeiçoaria a função de

segundo em comando, antes de chegar ao cargo máximo da Apple.

Cook se formou na Auburn em 1982, cerca de um ano e meio depois de a Apple abrir seu capital na bolsa e um ano e meio antes do inovador Macintosh. Naquela época, aos 21 anos, a Apple ainda não estava no radar de Cook. Quando se formou, um recrutador da IBM, a potência em computação que acabava de lançar o primeiro PC IBM, ofereceu-lhe um emprego. Ele recebeu propostas também da Andersen Consulting e da General Electric, empresas bastante atrativas. Ao se decidir pela IBM, Cook alegou: "A verdade é que nunca me preocupei muito com computadores. As coisas teriam sido diferentes se aquilo não tivesse acontecido? Não sei. Mas sei que na vida há poucas coisas que definem uma pessoa, e para mim aquela foi uma."[62] Apesar de nunca ter pensado em trabalhar com tecnologia — o setor estava dando seus primeiros passos e provavelmente não figurava entre as perspectivas de muitos formandos —, o emprego na IBM era bom, e Cook o aceitou.

Assim que se formou em engenharia, Cook entrou para a operação PC da IBM, que crescia rapidamente, uma divisão relativamente nova da gigante dos computadores e que funcionava numa grande montadora no Triângulo de Pesquisa na Carolina do Norte. Com exceção de alguma viagem ocasional a Auburn para ver jogos de futebol americano, ele nunca olhou para trás.

Capítulo 3

Aprender o ofício com a Big Blue

Ter um emprego da IBM, conhecida como “Big Blue”, foi uma sorte para o jovem Cook. O setor de computadores era empolgante e estava em expansão no início da década de 1980. Para uma pessoa com seu talento e sua motivação, a compensação tinha potencial astronômico. Não foi surpresa que ele tivesse desabrochado. O setor de computadores domésticos ainda era incipiente[1] e, apesar do sucesso das máquinas da Apple, da Atari e da Commodore, e do interesse cada vez maior no computador pessoal da IBM, menos de 10% dos domicílios norte-americanos tinham um microcomputador. O mercado estava no início de uma expansão gigantesca, e os fabricantes disputavam consumidores que estavam comprando seu primeiro computador.

Nessa época, a IBM era o centro incandescente do setor. Antes de lançar seu primeiro PC, a IBM já era conhecida pela venda de computadores de grande porte, do tamanho de uma sala, a empresas e governos. Já tinha mais de 350 mil empregados no mundo todo[2] e, em 1981, decidiu entrar no incipiente ramo dos microcomputadores, influenciada em grande medida pelo sucesso do Apple II de Steve Jobs e Steve Wozniak.

O IBM PC, primeiro computador pessoal criado pela empresa, era uma máquina revolucionária, hoje considerada um marco histórico. Foi um sucesso

comercial e, como era feito de partes padronizadas, muito copiado. Seu nome, “computador pessoal” (abreviado para PC), tornou-se o nome genérico de uma ampla classe de máquinas pequenas, rápidas e baratas. Em uma década, os clones das máquinas da IBM, como eram chamados, dominariam o multibilionário setor de PCs.

O computador pessoal de 1.565 dólares rodava o BASIC, uma linguagem de programação comum na época (o Windows da Microsoft só seria lançado alguns anos depois, em 1985), e prometia flexibilidade, alto desempenho e facilidade de uso.[3] Tinha um microprocessador de 16-bit, 16 kB de memória RAM e 40 kB de capacidade de armazenamento, bem grande para a época. Comparado aos computadores de hoje, com muito mais velocidade de processamento e memória, porém, era lento e primitivo. Por exemplo, um Apple Watch Series 3 tem memória quatrocentas mil vezes maior (16 gB) num aparelho minúsculo usado no pulso.[4] A tela de “alta resolução” do PC tinha espaço para 25 linhas, cada uma delas com oitenta caracteres. Um dos primeiros folhetos sobre o Personal Computer, que era o modelo mais acessível da IBM em 1982, apregoava seu “design avançado e uma variedade de pacotes de programas eficientes que aumentam a satisfação e a diversão de ter um computador só seu”.[5] A máquina era especialmente popular entre homens de negócios, que queriam um computador relativamente barato e flexível para tarefas de rotina como contabilidade, comunicação e cobrança. Rapidamente, ela se tornou comum em escritórios do mundo inteiro. O que tinha sido um nicho para aficionados nerds acabou se tornando algo convencional no mundo dos negócios.

No fim daquele ano, a IBM vendia um computador pessoal por minuto.[6] De início, a empresa calculou que chegaria a 250 mil unidades em cinco anos,[7] mas houve ocasiões em que produziu e vendeu quase isso por mês, o que fez do modelo Personal Computer o maior concorrente do Apple II. Em 1982, a IBM e seus concorrentes — estes com "clones" ou máquinas basicamente copiadas do PC — venderam 2,8 milhões de unidades do computador doméstico só nos Estados Unidos, o dobro do ano anterior.[8]

Sua rápida decolagem conquistou para o computador a honraria concedida pela revista *Time* ao Homem do Ano de 1982. "Máquina do Ano: o computador avança", dizia a capa da edição de 3 de janeiro de 1983, que mostrava um homem de papel machê sentado à mesa, olhando um computador genérico. "Há algumas ocasiões [...] em que a força mais significativa nas notícias do ano não é uma só pessoa, mas um processo, e o reconhecimento generalizado por toda a sociedade de que esse processo está mudando o curso de todos os outros processos", dizia a matéria de capa. "Por isso [...] a *Time* decidiu que 1982 foi o ano do computador."[9] Isso foi grandioso não só para a IBM, mas para todo o setor de tecnologia.

A escolha teve efeitos sobre a Apple e, especificamente, sobre Steve Jobs. Ele ficou aborrecido por não ter sido eleito Homem do Ano. Tinha certeza de que o título estava garantido porque a Apple se tornara a primeira empresa de computadores a atingir 1 bilhão de dólares em vendas naquele ano. "Recebi a revista por FedEx", revelou Jobs a Walter Isaacson, seu biógrafo, anos antes de sua morte. "Eu me lembro de quando abri o pacote, totalmente certo de que veria minha cara na

capa, e lá estava aquela escultura de computador. Pensei: ‘O quê?’ Então li a matéria.” Ele acrescentou: “Era tão horrível que chorei de verdade.”[10] Foi um grande golpe para a Apple, mas muito antes que Cook sequer pensasse em trabalhar lá. Ele estava contente por começar a carreira trabalhando no PC da IBM, o que lhe daria a qualificação necessária para fazer seu próprio nome na Apple.

A fábrica do Triângulo de Pesquisa

A divisão de PCs da IBM ficava numa grande fábrica situada no Triângulo de Pesquisa. Estava em rápido crescimento e precisava de muitos novos empregados. A estratégia da IBM na época era contratar uma boa quantidade de recém-formados para treiná-los e promovê-los internamente, e foi assim que Cook chegou à empresa. Quando entrou para a IBM, as instalações no Triângulo consistiam num grande espaço que ocupava 56 mil metros quadrados.[11] Não era propriamente uma fábrica, mas uma grande operação de montagem e testes. Exceto por alguns componentes de fabricação própria (como teclados), a IBM comprava quase todas as partes do computador de outras empresas, como a Intel.

O local comportava seis linhas de produção que funcionavam 24 horas por dia, de segunda a sexta-feira, em três turnos. Fechava nos fins de semana, a menos que houvesse grandes encomendas para entregar. Todo dia, cem carretas de dezoito rodas entregavam partes para a montagem.[12] Mas não havia estoque. As partes entravam por uma extremidade e saíam poucas horas depois como computadores montados (ao ritmo de um computador por minuto).

Cerca da metade de seus doze mil empregados eram montadores, e o processo era feito quase todo a mão. Gene Addesso, veterano na IBM que aos 36 anos era gerente de fábrica, calculou que eles montavam de seis mil a oito mil computadores por dia, chegando a dez mil num dia de pico. À medida que iam sendo montadas, as máquinas passavam numa esteira transportadora para a área de testes.

Se aprovadas, seguiam para a área de embalagem, a única parte já bem automatizada da planta. Quando o processo se completava, os produtos embalados eram postos em carretas que os levavam a distribuidores e clientes.[13]

Processo de produção *just-in-time* (JIT)

O complexo era enxuto e eficiente, baseado no processo de produção *just-in-time* (JIT), ou "de fluxo contínuo" (CFM), como era chamado na IBM. "Com o sistema *just-in-time*, não é preciso armazenar estoques",[14] explicou Addesso. "Você faz, você despacha [...] Isso poupa muito tempo e muito dinheiro." Não havia estoque de componentes nem de produtos acabados e, portanto, não era preciso ter espaço de armazenamento.

A filosofia JIT,[15] chamada comumente de "produção enxuta" nos Estados Unidos, foi criada visando atender a demanda de consumo e evitar encalhe de produtos. Foi popularizada no Japão entre as décadas de 1960 e 1970 — em boa medida pela Toyota, que fez da automação e do JIT os pilares de todo o seu sistema de produção —, tornando o processo de fabricação mais eficiente e acelerando o retorno do investimento.

Com o JIT, "um processo em fluxo, as partes certas chegam à linha de montagem no momento em que são necessárias e somente na quantidade necessária",[16] explica Taiichi Ohno, engenheiro considerado o pai do Toyotismo, no livro *O sistema Toyota de produção: Além da produção em larga escala*. "Uma empresa que implante esse fluxo a todas as fases de produção pode chegar a um estoque próximo de zero." Esse era o objetivo da IBM: minimizar o investimento em componentes e computadores à espera da venda, que, no dinâmico setor dos PCs, podem se tornar ultrapassados num período de seis meses.

Um erro comum é supor que Ohno e a Toyota tiraram a ideia do JIT da indústria automobilística

americana (que praticava uma forma própria de JIT). O processo foi inspirado, na verdade, pelo fenômeno americano do supermercado de autoatendimento. Ohno percebeu que essas lojas de comércio de massa repunham seus estoques para atender aos hábitos de consumo e à frequência dos fregueses. Estocavam o suficiente para oferecer aos consumidores aquilo de que precisavam e quando precisavam, preenchendo as prateleiras com a quantidade necessária para dar continuidade ao ciclo. “Às vezes, é claro, os clientes podem comprar mais do que precisam. No entanto, em princípio, o supermercado é um lugar onde se compra de acordo com a necessidade”,[17] observa Ohno. “Os responsáveis pelos supermercados precisam ter certeza de que os clientes possam comprar o que necessitam a qualquer momento.”

A Toyota, pioneira no JIT, foi rapidamente seguida por outros, mas as referências a processos de produção parecidos são muito mais antigas. Em seu livro *Ford: Minha vida, minha obra*, de 1923, Henry Ford diz: “Comprando materiais, descobrimos que não vale a pena adquiri-los a não ser para necessidades imediatas. Compramos apenas o necessário previsto no plano de produção, levando em conta o estado dos transportes na época.”[18] E continua: “Se o transporte fosse perfeito e o fluxo de materiais pudesse ser garantido, não seria necessário ter estoque algum. Os carregamentos de matérias-primas chegariam no tempo previsto, na ordem certa e na quantidade planejada, e iriam direto dos vagões para a produção. Isso pouparia muito dinheiro, porque traria rápidos retornos, reduzindo o valor depositado em materiais parados.”

Como criadora dos primeiros PCs do mundo, a IBM foi pioneira no emprego do JIT em sua produção. Começou a implementar o programa CFM em janeiro de 1985 em suas instalações de Tucson, Arizona, onde eram produzidos unidades de disco óptico, impressoras a laser e placas de circuito. O ciclo de produção dessas últimas era, na época, de dezessete dias e meio, mas, em dezembro de 1987, quando o CFM estava a pleno vapor, tinha reduzido a quase metade. A qualidade também aumentou bastante, e a melhora na utilização do espaço foi de 100%. O ânimo dos empregados também avançou 21%.[19]

O primeiro emprego de Cook

Foi no primeiro cargo que ocupou na IBM que Cook aprendeu as especificidades do *just-in-time*, que mais tarde aplicaria na reorganização de todo o processo de produção da Apple. Ele começou na linha de produção, fazendo gerenciamento de insumos — isto é, garantindo que a fábrica tivesse os componentes necessários para produzir seus PCs. Era mais complicado do que parece.

Cook era responsável por fornecer o número exato de componentes necessários, a qualquer momento e para todos os produtos que estavam sendo fabricados. Era um trabalho de precisão, minucioso e potencialmente estressante. Gerenciar o fluxo de insumos para essa operação era de fato uma função grandiosa e complexa. "Era muito difícil, porque tínhamos um grande número de fornecedores e precisávamos receber os conjuntos certos de componentes, no lugar certo e na hora certa",[20] disse Richard Daugherty, vice-presidente e gerente-geral da unidade do Triângulo. "Era um trabalho bem complicado. Se fosse feito incorretamente, não conseguiríamos despachar o produto na hora certa ou ficaríamos com estoque excedente. Qualquer dessas possibilidades poderia ser fatal. E lembro que foi nessa área que Tim trabalhou por mais tempo e, na qual, de fato, ganhou mais experiência."

Tudo era computadorizado e os gerentes sabiam exatamente o que estava chegando, onde e em que momento. Toda a cadeia era minuciosamente controlada, para que a todo momento houvesse a exata quantidade necessária de componentes. A IBM anunciava um novo PC a cada seis meses, pressionando fortemente as equipes encarregadas

do estoque. Quando eles atrasavam, disse Daugherty, “chamava [Cook] e algumas outras pessoas, que ficavam encarregadas de acertar as coisas”. Não demorou muito para que o excelente trabalho de Cook em gerenciamento de insumos e operações começasse a se destacar.

O alto potencial de Cook

Alguns anos depois de entrar para a IBM, Cook foi identificado como funcionário de alto potencial, ou “HiPo”, no jargão da IBM. O programa HiPo era importante para a IBM. Tratava-se de um rastreio em busca de futuros líderes da empresa. Todos os anos, os gerentes mais antigos da fábrica faziam uma lista dos 25 jovens contratados mais promissores. A lista levava em conta quesitos como desempenho, responsabilidade e potencial de liderança. E Cook estava no topo.

“Eu o coloquei em primeiro lugar na minha lista HiPo”,[21] disse Daugherty. “Ele nos chamou a atenção por seu brilhantismo desde muito cedo. E graças a Deus reconheci isso e o pus em primeiro lugar. Eles tinham confiança total nele. Acreditavam nele.” Foi a ética no trabalho que Cook desenvolveu ao longo do ensino médio e da faculdade que o fez conquistar o destaque na lista HiPo e acabou o levando a escalar diversos níveis na IBM. Ray Mays, ex-gerente de produção de PCs na planta de montagem do Triângulo, que também foi chefe de Cook durante algum tempo, considerava-o fora de série. “Na minha opinião, o que é mais impressionante nele é [...] sua ética no trabalho”,[22] disse Mays. “Não sei ao certo se ele dorme. Certa vez, ele estava na China e eram umas duas ou três horas da manhã. Ele respondeu [a meu e-mail] em cinco minutos. Deve ser uma das pessoas mais inteligentes com quem trabalhei.” E acrescentou: “Tudo o que ele era e tudo o que fazia era pensado e executado perfeitamente.”

Fazia parte da filosofia da IBM a promoção de funcionários para cargos de liderança, deixando em

segundo plano a contratação de pessoas de fora. Os que estavam na lista de alto desempenho eram os primeiros da fila para ascender a determinado posto. Os melhores faziam o circuito da fábrica, designados para diferentes departamentos ou tarefas para ter uma ideia mais completa do funcionamento da IBM. “Uma das coisas que fazíamos com essas pessoas era deslocá-las de um lugar para o outro de modo a ampliar o conhecimento delas sobre o que fazíamos dentro da empresa”,[23] disse Mays. Na condição de HiPo, Cook trabalhou um tempo como gerente do departamento de produção e, em outra ocasião, desempenhou a função de assistente administrativo do diretor da fábrica.

Além de gerir a planta, Cook e seus colegas visitavam os fornecedores com frequência e fiscalizavam seu trabalho para ter certeza de que a qualidade estava sendo mantida e que eles eram capazes de entregar o material a tempo. Muitas vezes, ajudavam fornecedores que estavam com dificuldades logísticas. Ao voltar dessas viagens, “adivinhe quem era escolhido para apresentar o relatório à direção da fábrica?”,[24] pergunta Daugherty. “Era sempre Cook.” Gene Addesso concorda: “Era só olhá-lo para saber que seria um líder. Ele sabe gerenciar pessoas. Ele simplesmente se destaca no grupo. E o grupo o admira.”[25] Embora sempre tenha sido uma potência ainda que discreta na escola, Cook começou a se destacar como líder na IBM, e as pessoas perceberam isso. Tinha um talento natural para a liderança e, na empresa, começou a se tornar a pessoa que viria a ser, aperfeiçoando-se na Duke.

O MBA de Cook

Todos os empregados da lista HiPo eram mandados a faculdades para cursos complementares de liderança. Mays, que também tinha sido um HiPo, lembra-se de ter sido matriculado em uma escola de etiqueta em Nova York. “Era uma operação de relações públicas em Nova York, na qual eles passaram uma semana criticando cada gesto que eu fazia e como eu falava”,[26] disse ele.

Cook, no entanto, queria mais, então começou a frequentar cursos noturnos na Escola Fuqua de Administração da Universidade Duke, que lhe valeu um MBA em 1988. Obter um MBA foi ideia de Cook, mas a IBM pagou por isso. “Você seria um idiota se quisesse ter um MBA e não aproveitasse a oportunidade”, disse Mays, cuja esposa, Jenny, fez o curso ao mesmo tempo que Cook. O programa da Fuqua chamado “Executivo Noturno” durou dezoito meses. Era um cronograma puxado para Cook e outros candidatos ao MBA. Mays resumiu: “Você trabalha o dia todo, e depois [...] passa mais três ou quatro horas, à noite [na escola], e ainda por cima tem tarefas para fazer.”[27] Mas, para Cook, aquilo valia a pena.

O MBA o ajudou a progredir na IBM, que precisava de engenheiros com capacidade e técnicas de liderança. Numa apresentação no Tour de Tecnologia de Utah, em 2016, Cook disse saber que sua formação em engenharia não teria sido suficiente — os engenheiros precisavam complementar seus conhecimentos técnicos com uma visão global de problemas que merecem atenção, o que ele tinha conseguido ao fazer seu MBA. Uma das coisas que impressionavam seus colegas na Apple era a

sagacidade que tinha para os negócios. “Ele tem uma cabeça boa para o assunto”,[28] disse seu colega Greg Joswiak. “Steve meio que exigia dos líderes esse tino para os negócios. Tim possuía isso.”

De início, a ética

Na Duke, Cook assistiu também a aulas de ética que tiveram grande influência sobre ele. Não era comum que um engenheiro escolhesse um curso de ética, mas Cook queria ampliar seus horizontes e ter uma visão mais global da engenharia e dos negócios. Já no início de carreira, ele se interessava pela ideia de que as empresas podem ser uma força para o bem. Esse modo de pensar era singular, já que o ensino científico e técnico não costuma incluir formação alguma em ética. O setor sempre enfatizou as qualidades técnicas, e não as sociais, e isso nunca esteve tão claro quanto hoje, quando a natureza ética das ações de grandes empresas de tecnologia está sendo minuciosamente examinada. Desde a violação de privacidade pelo Facebook ao abuso de funcionários pela Uber, a falta de ética na área tecnológica se tornou uma questão crucial. A partir de 2016, o Vale do Silício passou a observar uma tremenda reação contra a alta velocidade do avanço de empresas, que evoluem sem dar nenhuma importância à destruição causada.

Numa época em que a integridade de todo o setor de tecnologia vem sendo posta em questão, a posição ética de Cook na Apple se destaca. “Quando se debate ética empresarial, muita gente pensa em fraude contábil ou em uso de informações privilegiadas […] Mas não é a isso que me refiro”,[29] disse ele em 2013 numa reunião dos ex-alunos de sua turma na Duke. “Quando falo em ética, penso em deixar as coisas melhores do que foram encontradas. E, para mim, isso perpassa tudo, desde o meio ambiente a como você lida com fornecedores em relação a questões trabalhistas, desde a pegada

de carbono deixada por seus produtos às causas que você decide apoiar e à maneira como você trata seus empregados [...] Toda a sua imagem, isto é, tudo o que você representa, cabe debaixo desse guarda-chuva.”

O curso de ética fez com que Cook pensasse nos negócios de modo diverso ao da maioria das pessoas do ramo. O que ele aprendeu ali — que devemos deixar as coisas melhores do que estavam quando as encontramos, a cuidar do ambiente, a tratar os empregados com respeito — fundamentou todas as suas crenças e se tornaria a marca de sua gestão como CEO da Apple. Na IBM, ele começava a lançar as bases de sua liderança na Apple, que incluiu o relacionamento com seus pares.

Vida social na IBM

Ao longo dos anos, Cook sempre foi mencionado como alguém que permanecia afastado das pessoas, mas Daugherty e Addesso não acreditam que isso tenha sido assim nos tempos dele na IBM. “Eu não o definiria como solitário”, disse Daugherty. “Ele trabalhava com pessoas, ele comandava uma equipe.” Ele estava sempre no meio de tudo, socializando com seus pares — principalmente novatos como ele e funcionários HiPo. Addesso diz que havia “um grupo de pessoas que tinham sido contratadas juntas e ficaram muito amigas. Saíam juntas [...] Ele tinha algumas [...] amigas muito chegadas quando trabalhava lá, além dos rapazes. Saíam juntos para tomar cerveja e tal. Ele é apenas um cara como outro qualquer”.[30]

Cook, na verdade, era muito sociável na época da IBM, e é lembrado por seu senso de humor. Atualmente, sua imagem pública é compreensivelmente mais contida e estudada. Suas apresentações e entrevistas são propensas a mostrar seu lado mais sério. Ele passa a impressão de ser um cara prático, sóbrio, nada brincalhão. Mas, no convívio particular, colegas do passado e do presente dizem que ele tem uma forte veia cômica e está sempre pronto para rir de si mesmo. Segundo Daugherty, “ele era muito sensato, sério e trabalhador, mas também [...] tinha bastante senso de humor”.[31]

Ray Mays tem uma lembrança um pouco diferente. Disse que no trabalho “as pessoas [...] gostavam de atuar com ele. Era mais inteligente do que qualquer um, mais agressivo, no bom sentido, do que qualquer um e trabalhava mais do qualquer um”.[32]

Todos os empregados ali davam duro, mas a cultura social do lugar era de trabalhador braçal. Mays disse que “era trabalhar o dia inteiro, beber a noite inteira. Esse tipo de socialização”. Mas “Tim não participava disso. Não posso dizer muito porque acho que ele passava a maior parte de suas horas acordado trabalhando”. Levando em consideração todos os relatos, parece que Cook tinha um pequeno grupo de amigos com os quais gostava de socializar depois do trabalho, mas seria mais fácil encontrá-lo trabalhando depois do expediente do que se divertindo.

Apesar de ter um grupo de amigos bem próximos na IBM, Cook mantinha a privacidade a respeito de sua vida privada. Ninguém sabia que ele era gay. Addesso diz que ele tinha uma vida sexual muito discreta.[33] Na conservadora Carolina do Norte, numa organização como a IBM, com suas exigências estritas quanto ao modo de vestir e aos procedimentos, não era normal que algum empregado fosse abertamente gay.

“Nunca soube nada sobre […] sua sexualidade”,[34] declarou Addesso. “Anos após sua saída, um grupo de rapazes que trabalhava com ele estava jogando golfe […] e o assunto surgiu […] Mas ninguém se importava. Todos gostavam dele. Ele nunca divulgou isso. Era muito discreto.” Cook, portanto, conservava sua intimidade e focava no trabalho. Embora já tenha revelado sua sexualidade publicamente, até hoje ele ainda tem uma vida privada afastada dos holofotes.

Promoções na IBM

Ao longo dos doze anos que passou na IBM, Cook teve diversas promoções e se tornou gerente de segundo nível. Na hierarquia da IBM, os empregados de base da fábrica se reportavam a um gerente de primeiro nível, e três ou quatro desses gerentes se reportavam a um gerente de segundo nível. Gerentes de terceiro nível se reportavam a um gerente de planta, e os gerentes de planta se reportavam a Daugherty, o gerente-geral.

Certa vez, no Natal, quando Cook estava lá havia oito ou nove anos, ele dirigiu a empresa durante as festas. Muitos dos gerentes mais antigos gostavam de tirar uma semana de férias entre o Natal e o Ano-Novo. Mas naquela ocasião a fábrica estava trabalhando sob pressão para despachar um lote de computadores antes do fim do ano. Daugherty conta: “Estávamos correndo contra o tempo. Tínhamos […] de despachar um grande número de PCs para cumprir nossa cota de fim de ano. E sairíamos de férias por uma semana. Eu sempre deixava uma pessoa encarregada […] Tim se ofereceu e fez um trabalho fantástico naquela semana, batendo nossas metas de produção […] Ele foi muito pressionado porque tínhamos que produzir, e conseguimos. Ele conseguiu.”[35]

A correria do fim do ano foi “assunto sério”. Segundo Ray Mays, “todos os caminhões de dezoito rodas disponíveis na Costa Leste estavam estacionados na fábrica, recebendo o carregamento. Tim ficava na área de carga desde o meio-dia até depois da meia-noite, para garantir o embarque […] E fez tudo certo. Tipicamente frio, calmo, controlado. A maioria das pessoas teria ficado maluca a ponto

de arrancar os cabelos. Tim está sempre equilibrado e tem um ótimo comportamento [...] dadas as pressões”.[36]

A direção da empresa reconheceu a ética de trabalho de Cook. Como a maior parte dos HiPos, ele acabou no quartel-general da IBM. Já em seus últimos tempos de empresa, foi promovido a diretor de logística da América do Norte.

Cook vai para a Intelligent Electronics

Cook trabalhou para a IBM durante doze anos, até 10 de outubro de 1994, quando aceitou o cargo de diretor de operações na divisão de revendedores da Intelligent Electronics (IE), em Denver. A empresa, que já não existe há muito tempo, mas na época era uma importante fornecedora de microcomputadores, estações de trabalho e outras tecnologias, valia 3,2 bilhões de dólares em 1995, o primeiro ano em que Cook trabalhou lá.[37] Então, aos 33 anos, ele era responsável pela distribuição de todos os produtos e serviços da IE. Não se sabe por que trocou a IBM por uma empresa menor e menos conhecida, mas a perspectiva de se tornar um peixe grande num lago menor e um grande aumento de salário provavelmente tiveram influência nisso. Em seu primeiro ano, ele recebeu um salário básico de 250 mil dólares anuais, bônus no valor de 67,5 mil e cem mil ações da empresa, uma pequena fortuna na época, segundo uma declaração apresentada em 1996 à Comissão de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos.[38] “A troca era tão vantajosa que Tim não podia recusar”,[39] disse Mays.

Mas a transição não foi assim tão fácil. Durante sua permanência na IE, Cook levou um grande susto com a saúde. Em 1996, começou a sentir cansaço, tremores e perda de coordenação motora. Seu quadro foi diagnosticado erroneamente como esclerose múltipla. “O médico disse: ‘Sr. Cook, ou o senhor teve um AVC ou está com esclerose múltipla’”, lembrou ele numa entrevista para a revista de ex-alunos da Auburn. A notícia o levou a “encarar o mundo de forma diferente”,[40] como ele mesmo diz. Animou-se a participar de campanhas de

levantamento de fundos, como um evento anual de dois dias que ocorre no estado da Geórgia e arrecada dinheiro para a pesquisa da esclerose múltipla. Por fim, descobriu-se que, na verdade, ele não tinha a condição.[41] Todos os seus sintomas se deviam ao hábito de “carregar uma pesadíssima bagagem de lá para cá” — mas até hoje ele continua arrecadando dinheiro para a pesquisa da doença.

Depois desse diagnóstico equivocado, Cook voltou à normalidade e teve condições de implementar grandes mudanças na IE. Em sua gestão, a empresa celebrou novos acordos de distribuição com a Packard Bell, adotou um novo modelo de precificação, simplificou as operações e lançou um programa chamado PowerCorps, especialmente projetado para aumentar as vendas de produtos Apple por meio dos revendedores da IE. As receitas da IE aumentaram 21%, para 3,2 bilhões de dólares no ano fiscal de 1994, e continuaram subindo para 3,6 bilhões no ano fiscal seguinte. A empresa crescia apesar de atingida por diversos processos legais, um deles movido por um ex-funcionário que alegava falta de decoro, e outro, uma ação coletiva de acionistas que alegavam que a IE tinha inflado artificialmente o preço de suas ações, sonegando informações sobre suas práticas de mercado. Em 1997, Cook recomendou a venda da empresa para a General Electric. Foi vendida por 136 milhões de dólares.

Cook vai para a Compaq

Pouco depois da venda da IE, Cook foi fisgado pela Compaq, uma das fornecedoras da IE, na qual assumiu o cargo de vice-presidente de materiais corporativos em Houston. A essa altura, a Compaq tinha superado a Apple e também a IBM, tornando-se a maior fabricante de PCs do mundo. Ela havia acabado de comprar a Tandem Computers, conhecida pela linha de servidores NonStop, e a Microcom, grande vendedora de modems.

Em fevereiro de 1997, a Compaq lançou a série Presario 2000,[42] seu primeiro computador de mesa de menos de 1.000 dólares, objeto de desejo de 60% dos lares norte-americanos que nunca tinham comprado um PC. Essa máquina básica, que rodava o Windows 95, foi uma espécie de jogada arriscada para a Compaq, que preferiu o processador mais barato MediaGX, produzido pela pouco conhecida Cyrix Corporation, aos mais conhecidos da Intel. Os processadores da Intel eram e ainda são o padrão para a maior parte dos PCs. O processador da Cyrix vinha de uma empresa nada famosa, e portanto apresentava seus riscos.[43] A linha Presario 2000 ajudaria a Compaq, que na época empregava mais de 32 mil pessoas, a obter lucros de 1,86 bilhão em 1997.[44]

O processador MediaGX contribuiu para dar a partida na tendência de produção de máquinas mais acessíveis, derrubando os preços para menos de 1.000 dólares e pondo os computadores ao alcance de usuários domésticos. Isso obrigou a Intel a lançar o Celeron, sua linha própria de unidades de processamento baratos, em abril de 1998, e a AMD, outra empresa de tecnologia, foi atrás com seus

próprios chips mais baratos. O preço dos PCs caiu vertiginosamente, com graves consequências para a Apple. Os PCs ficavam cada vez mais baratos, o que não aconteceu com as máquinas da Apple, e a empresa enfrentou grandes problemas, com montanhas de computadores encalhados.[45]

Durante sua curta permanência na Compaq, de apenas seis meses, Cook ajudou a empresa a adotar o sistema de produção sob encomenda, outro filhote do JIT, que a Compaq chamou de “modelo de distribuição otimizada”. Em vez de construir máquinas antes de conhecer a demanda e deixar que elas se acumulassem nas prateleiras, a Compaq começava o processo de produção depois de receber a encomenda — modelo que empresas concorrentes, como a Dell e a Gateway, já adotavam. Em vez de construir com base em previsões, a empresa passou a atender a encomendas reais. Isso deu à Compaq mais flexibilidade e ajudou a reduzir o desperdício, mas também exigiu que a empresa gerenciasse seus fornecedores com maior eficiência, para que eles pudessem atender a sua demanda com rapidez e bom custo-benefício. “Estamos disparando uma onda de choque para todo o setor”,[46] disse Eckhard Pfeiffer, CEO da Compaq na época. “O novo modelo vai determinar o modo como os produtos da Compaq são projetados, construídos, configurados, distribuídos, encomendados, comprados, tecnicamente assistidos e aperfeiçoados, assim como o modo como a Compaq conquista clientes e trabalha com seus parceiros revendedores.”

Graças à produção sob encomenda, que ajudou a aumentar a eficiência e baixou vertiginosamente os custos de produção, a Compaq pôde reduzir o preço de alguns dos seus computadores mais populares

nos últimos meses de 1997. Pouco depois, em fevereiro de 1998, ela reduziu os preços de toda a linha Deskpro em 18%, obrigando a Dell, a IBM e outras empresas a fazer o mesmo. "Aperfeiçoando de maneira contínua os detalhes de nosso modelo de distribuição otimizada e aumentando nossas habilidades, pudemos entregar artefatos tecnológicos de ponta e maior valor por meio da plataforma Deskpro",[47] disse Michael Winkler, vice-presidente sênior e gerente-geral de novos produtos na área de PCs da Compaq na época.

O modelo de distribuição otimizada (ODM) permitiu que a Compaq transferisse os custos de estocagem a seus parceiros fabricantes, que só despachariam máquinas acabadas depois que elas fossem encomendadas. Isso dispensava a necessidade de grandes armazéns para manter computadores empilhados por longos períodos, à espera da venda. O que a Compaq poupou foi mais bem gasto em outras áreas, explicaram Peter C. Y. Chow e Bates Gill no livro *Weathering the Storm* [Como sobreviver à tempestade]. "Do ponto de vista da Compaq, a implantação do ODM permite que a empresa se concentre em suas próprias competências de pesquisa, desenvolvimento e marketing, deixando o restante da cadeia de valores a seus terceirizados em Taiwan e aos fornecedores."[48] Foi essencialmente esse o modelo que mais tarde Cook levaria para a Apple.

Cook desempenhou papel importante na transição da Compaq para o ODM, e não demoraria muito para que suas iniciativas o pusessem no radar de Jobs. Na Compaq, ele era o intermediário entre a empresa e os fabricantes contratados para fazer acontecer a transição para o ODM. Na época, a Apple precisava

desesperadamente organizar seu confuso processo de produção. Jobs começou a procurar soluções e encontrou o homem certo para a tarefa. “Tim Cook vinha da aquisição, o que lhe dava a formação exata para aquilo de que precisávamos”,[49] relatou Jobs mais tarde a Walter Isaacson. “Percebi que ele e eu víamos as coisas exatamente da mesma forma. Visitei uma série de fábricas *just-in-time* no Japão e construí uma para o Mac e também na NeXT. Eu sabia o que queria. Conheci Tim, e ele queria a mesma coisa.” Cook e Jobs, dois líderes diferentes entre si, estavam no mesmo barco quanto ao processo de fabricação JIT.

Cook era muito reservado quando estava na Compaq, mas, como na IBM, era muito querido. Morava sozinho na cidade, enquanto a maioria dos colegas tinha se estabelecido com a família nos subúrbios de Houston. Mas antes que qualquer pessoa tivesse realmente uma oportunidade de chegar a conhecê-lo, Cook deixou seu emprego seguro na Compaq para entrar na Apple, onde colocaria em prática tudo o que tinha aprendido para revisar completamente o modo como a empresa fazia e vendia computadores.

Capítulo 4

Oportunidade única de entrar para uma empresa quase quebrada

Quando Cook entrou para a Apple,[1] em 11 de março de 1998, a empresa não era um lugar onde muita gente quisesse trabalhar. Estava à beira da falência, e o moral dos empregados era baixo.

Steve Jobs tinha voltado havia pouco, na condição de CEO interino, ou iCEO (ele eliminou o "interino" do título em 2000).[2] Seu retorno deixou as pessoas mais otimistas, mas ele ainda não tinha vendido nada. A única coisa boa que saíra da Apple naquela época foi a elogiada campanha publicitária "Think Different" (Pense Diferente). Jobs se ocupava com mudanças internas, podando os galhos secos, enquanto a Apple perdia clientes e receita em ritmo acelerado.

O mergulho da Apple nesses problemas foi repentino. Poucos anos antes, em 1994, ela fazia sucesso. Era a maior empresa do setor de informática, abaixo apenas da IBM. Nadava em dinheiro com a revolução dos computadores de mesa na área editorial; grandes quantidades de Macs fáceis de usar eram vendidas a revistas, jornais, editoras e demais instituições do gênero. Os negócios iam tão bem que a Apple tinha três fábricas gigantescas, na Califórnia, na Irlanda e em Cingapura, produzindo computadores 24 horas por dia, sete dias por semana, para mercados nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia. A empresa

tinha mais de treze mil empregados e receitas anuais de mais de 9 bilhões de dólares.[3]

Mas em 24 de agosto de 1995, a Microsoft lançou o Windows 95, um sistema operacional compatível com PCs da IBM que tomou de assalto o mundo da computação. O Windows 95 foi uma apropriação flagrante do sistema operacional Macintosh da Apple, porém rodava nos clones dos computadores da IBM produzidos pela Dell, pela Compaq e pela Gateway, mais baratos e de fácil uso. O sistema da Microsoft foi um grande sucesso comercial: só no primeiro ano, vendeu quarenta milhões de unidades.[4] Os PCs que rodavam Windows não eram tão requintados quanto as máquinas da Apple, mas eram muito mais baratos. Sumiam das prateleiras, enquanto os computadores da Apple encalhavam. A Apple sentiu o golpe quase que de imediato. Depois de um lucro de 400 milhões de dólares em 1995,[5] registrou perdas de 69 milhões no primeiro trimestre de 1996.[6] No segundo trimestre, a perda foi muito maior — 700 milhões de dólares —, uma das maiores já registradas na história do Vale do Silício até então.[7] Em consequência disso, a empresa começou a demitir trabalhadores, afastou Michael Spindler, seu malsucedido CEO, e contratou para substituí-lo o dr. Gilbert Amelio, que tinha fama de mestre em dar a volta por cima, na esperança de que ele pudesse salvar a empresa.[8] Mas a queda continuou. Ao longo dos quase dezoito meses seguintes, a fatia da Apple no mercado de computadores caiu de 10% a anêmicos 3%.[9] Suas ações despencaram. Nos dezoito meses de gestão de Amelio, a Apple perdeu 1,6 bilhão de dólares e ficou a um passo da falência. Mas Amelio fez uma coisa boa — trouxe Steve Jobs de volta comprando a empresa dele, a NeXT, por

400 milhões de dólares, para ficar com seu sistema operacional de última geração.[10] De início, Jobs ficou na condição de consultor de Amelio, mas em pouco tempo articulou o afastamento dele, e o conselho de diretores lhe pediu que voltasse na condição de iCEO à empresa da qual era cofundador.

Para salvar a Apple, Jobs teve que executar cortes bruscos — uma compensação pelo fato de Amelio ter feito exatamente o oposto. Em reação à grande variedade de PCs Windows baratos no mercado, Amelio ampliara a linha de produtos Apple para mais de quarenta modelos. Havia quatro linhas principais — Power Mac, PowerBook, Quadra e Performa — que, por sua vez, dividiam-se em dezenas de outros modelos. Para os clientes, não ficava claro de imediato o que cada modelo tinha de diferente. Seus nomes incompreensíveis — Performa 5400CD, Performa 5400/160, Performa 5400/180 (DE) e assim por diante — só aumentavam a confusão. A empresa passou a elaborar fluxogramas para ajudar o cliente a decidir. Como Jobs observou ao voltar: “Se eu não consigo entender isso, como nossos clientes vão entender?”[11] Ele tinha razão.

Com Jobs de volta ao leme, foram suprimidas linhas de produtos não lucrativos, como a do Newton, precursor do computador portátil, e muitas das equipes de engenheiros e de marketing que trabalhavam com elas foram demitidas, embora seus membros de maior destaque tenham sido remanejados para outros projetos. Também foram suspensos os desastrosos acordos de licenciamento do Mac OS, o que acabou dando origem a uma enxurrada de “clones do Mac” nos anos anteriores.

Como é amplamente conhecido, Jobs decidiu também reduzir a vasta linha de produtos a apenas

quatro modelos: dois computadores de mesa — um para usuários comuns, outro para profissionais — e duas máquinas portáteis. Ele esboçou seu plano numa matriz simples de dois por dois num quadro branco. O conselho diretor da Apple ficou perplexo com a simplicidade do plano. Jobs estava apostando todas as fichas em quatro produtos, enquanto seus concorrentes ofereciam dezenas. Se qualquer um dos quatro fracassasse, toda a empresa afundaria. Um dos diretores disse que o plano era "suicida".[12]

O compromisso de Jobs com a transformação da Apple era quase maníaco. Seus vizinhos de Palo Alto diziam que, durante as caminhadas noturnas, raramente passavam pela casa dele sem que o vissem, através das janelas, olhando para a tela de seu computador, escrevendo e-mails intermináveis.[13] Na época em que voltou para a Apple, Jobs era um bilionário, graças a uma oferta pública da Pixar alguns anos antes. Mas ele ainda tinha muito a provar. Estava de volta à empresa que o pusera na rua havia mais de uma década. E, durante grande parte da década de 1990, a imprensa especializada tinha se deleitado com seus erros, chamando-o de "fenômeno de um hit só", principalmente quando seu trabalho na NeXT não chegou aos resultados comerciais que ele esperava. Jobs sabia que a Apple precisava de uma virada radical e trabalhou incansavelmente para isso.

Pouco depois de sua volta, já no cargo de CEO, um funcionário mal-intencionado enviou e-mails falsos em seu nome dizendo que os empregados da Apple eram "preguiçosos e [contribuíam] para a atual situação da Apple". O e-mail dizia que a partir de então os empregados "teriam que pagar pela água de nossos bebedouros" e que teriam um desconto

no salário “pelo oxigênio que usavam durante as oito horas de trabalho”. Steve enviou um e-mail real menos de meia hora depois. “Sou a favor de brincadeiras”, escreveu. “Mas para o futuro precisamos focar em fazer da empresa um lugar melhor. Saudações, Steve.” O empregado mal-intencionado autor do e-mail foi demitido.[14]

Jobs estava tentando mudar a cultura da Apple, uma pessoa por vez. Mas muitas vezes a forma como ele conduzia a transformação da empresa era vista como arrogante. Para alguns, era como se estivesse forçando todos os que trabalhavam para ele a adotar seu jeito de viver. Esperavam-se jornadas de trabalho extenuantes,[15] o cigarro foi proibido no campus do One Infinite Loop e refeições que eram a cara de Steve, muitas à base de tofu, começaram a aparecer de modo recorrente na cantina da Apple.

Além de simplificar os produtos oferecidos e mudar a cultura interna da empresa, Jobs sabia que a chave de seu futuro sucesso estava em rever o departamento de operações, que comandava a fabricação e passara por um problema atrás do outro nos últimos anos. Durante muito tempo, a Apple teve dificuldades com a previsão da demanda de seus novos computadores. Em 1993, a empresa teve que arcar com o estoque excessivo dos laptops PowerBook, que não tiveram nem de longe a aceitação que a Apple tinha previsto.[16] Pior ainda: em 1995, a empresa subestimou grosseiramente a demanda da nova geração do Power Macs e foi conservadora demais em suas ordens de produção. As previsões foram baixas, a cadeia de fornecimento não tinha a flexibilidade necessária para corrigir o

problema e por isso a Apple foi incapaz de atender à demanda.[17]

As reservas do novo Power Mac de 1995 tinham sido impressionantes, com 150 mil computadores vendidos antes mesmo que qualquer unidade chegasse à mesa de um usuário.[18] A primeira máquina foi um sucesso comercial e de crítica. Numa resenha que atribuiu quatro estrelas ao Power Macintosh 6100/60, a revista *Macworld* o descreveu assim: “A Apple não só reconquistou a liderança no desempenho que perdera há cerca de oito anos, quando os PCs começaram a usar o CPU 80386 da Intel, como foi muito mais longe.”[19] Nesse mesmo ano, o Windows 95 invadia o mundo dos PCs e, portanto, saber que os Macs estavam esmagando a concorrência era uma boa notícia para a Apple em apuros. As vendas também impressionavam. No primeiro ano, o Power Mac foi o computador pessoal multimídia mais vendido do mercado. Em doze meses a partir de março de 1994, a Apple vendeu 1,2 milhão de Power Macs. O *San Francisco Chronicle* chamou o período de um “excelente primeiro ano” para a nova linha de produtos.[20]

Mas ele poderia ter sido muito mais vendido. Devido a previsões equivocadas, a produção da Apple foi insuficiente, e muitos consumidores tiveram de esperar até dois meses para pôr as mãos em sua máquina. Os especialistas em administração Robert B. Handfield e Ernest L. Nichols comentam o problema no livro *Introduction to Supply Chain Redesign* [Introdução à reformulação da cadeia de suprimentos]: “[A Apple] não conseguiu que fossem entregues a tempo alguns componentes essenciais, entre os quais modems e chips especialmente projetados para a empresa, e por isso não

capitalizou a demanda de seus produtos.”[21] Foi um dos piores anos da história da Apple — precisando desesperadamente fechar negócios, a empresa tinha 1 bilhão em encomendas não entregues em seu sistema por lhe faltar uma gestão adequada de suprimentos.[22] A publicação *Supply Chain Digest* classificou a situação como um dos “maiores desastres da cadeia de fornecimento” da história.[23]

Na época, a Apple insistia no projeto personalizado de muitos dos componentes de seus produtos, que também eram encomendados a um único fornecedor. Quando as coisas iam bem, os componentes especialmente projetados podiam ser um diferencial para uma empresa de tecnologia, já que componentes personalizados de alto desempenho não têm paralelos na concorrência e não podem ser copiados com facilidade (exatamente por esse motivo, a Apple hoje em dia investe cada vez mais em componentes personalizados, como seus próprios chips).[24] O lado ruim disso, no entanto, é que leva a uma flexibilidade menor. Basta um erro inicial de avaliação do número de encomendas para o resultado ser desastroso. Não só exige que se montem novos produtos às pressas, mas também que se criem os componentes que integram esses produtos. Como observaram Handfield e Nichols, os Power Macs tiveram um aumento de 25% na demanda, mas o aumento previsto tinha sido de 15%. A diferença de dez pontos percentuais simplesmente afastou clientes que não estavam dispostos a esperar.

As ações da Apple despencaram quando os investidores perceberam o erro da empresa. Conversando com repórteres em Londres, o então executivo Michael Spindler admitiu que “fomos um

tanto tímidos”[25] na previsão de vendas dos computadores Power Mac. Por conta disso, reconheceu que “deixamos algum dinheiro na mesa”. Essa afirmação foi uma grave subavaliação, e as ações da Apple caíram 8%, para 35 dólares. No começo de 1996, Spindler deixou o cargo de CEO da Apple. Comentando o mau resultado, o *San Francisco Chronicle* observou: “Os investidores detestam quando [esse tipo de coisa] acontece. Não há nada pior do que ter um bom produto e não ser capaz de fazê-lo chegar às mãos do consumidor.”[26] A Apple com certeza aprendeu a lição do modo mais difícil. Ao retornar à empresa em 1997, Jobs estava decidido a não deixar que se cometessem os mesmos erros e começou a pensar na transformação de todas as áreas de operação.

Em 1997, a Apple dirigia fábricas próprias em Sacramento, Califórnia; Cork, na Irlanda; e em Cingapura. Em tese, a ideia era que cada uma das três produzisse as mesmas placas-mãe e montasse os mesmos produtos, que seriam vendidos em seus respectivos mercados (Estados Unidos, Europa e Ásia). Mas as coisas não funcionaram tão bem. Em alguns casos, produtos como o PowerBook eram parcialmente montados em Cingapura, enviados a Cork para receber outros componentes, devolvidos a Cingapura para terminar a montagem e finalmente enviados aos Estados Unidos para a venda. Era uma bagunça.

Para poupar tempo e dinheiro, a empresa começou a terceirizar gradualmente a produção, peça por peça, em países como Coreia e China. Foi como um terremoto. Desde o nascimento da Apple, a produção própria tinha sido parte central de sua identidade. Jobs fazia questão de manter estrito

controle sobre o hardware e o software, e o domínio sobre a produção era parte essencial desse controle. A ideia de terceirizá-la era um anátema para ele. Jobs sempre foi fascinado por fábricas, e tinha construído duas moderníssimas plantas de montagem *just-in-time* durante sua carreira, com resultados diversos. Entusiasta como era do controle de ponta a ponta, dispôs-se, no entanto, a fazer concessões em nome da eficiência. Em primeiro lugar, a Apple vendeu para a SCI, em 1996, sua fábrica de placas-mãe em Fountain, Colorado, e fez um acordo para fornecimento de placas de circuito.[27] Um ano depois, vendeu a fábrica de placas de circuito que tinha na Holanda à NatSteel Electronics, fabricante de produtos eletrônicos sob encomenda, e fez novo acordo de terceirização.[28] Em 1998, ano em que Cook entrou para a Apple, a produção do PowerBook foi terceirizada e entregue à Quanta, outra fabricante de eletrônicos por encomenda em Taiwan. Foi só o começo. Cook acelerou o processo de terceirização nos anos seguintes.

A disposição de Jobs para a terceirização e para equilibrar as finanças da empresa impressionou muita gente, que se lembrava dele como um jovem impetuoso, mais preocupado em "deixar sua marca no universo" do que com a contabilidade. "Ele se tornou um administrador, o que é diferente de ser um executivo ou um visionário, e isso me surpreendeu positivamente",[29] disse Ed Woolard, membro do conselho da Apple que ajudou a levar Steve de volta à empresa.

Os tempos de Jobs como CEO da NeXT e da Pixar tinham feito dele um administrador muito mais prático e eficiente do que foi durante seu primeiro

período na Apple, aos vinte e poucos anos. Mesmo assim, ele precisava de ajuda, principalmente no que se referia a supervisionar o tipo de virada operacional que transformaria a Apple novamente numa campeã. Essa pessoa, concluiu ele, não seria encontrada entre seus colaboradores de então — uma mistura de gente que ele tinha trazido da NeXT e alguns que já estavam na Apple quando ele voltou. Mas lhe tomou algum tempo encontrar a pessoa certa. O primeiro chefe de operações contratado só durou alguns meses devido ao estilo abrasivo de Jobs. Em vez de contratar imediatamente um substituto, Jobs começou a coordenar pessoalmente as operações, evitando trazer alguém "da velha guarda" do setor que se candidatasse ao cargo.

Ele queria alguém com os conhecimentos de Michael Dell, CEO da Dell Inc., que, em 1997, dissera com sarcasmo que, se estivesse no comando da Apple, "fecharia as portas e devolveria o dinheiro aos acionistas". Em público, Jobs censurou Dell pelo comentário "grosseiro",[30] embora o admirasse pela capacidade de montar fábricas e cadeias de fornecimento *just-in-time*. Mas não havia muitos candidatos com a competência de Dell. Foi aí que a Apple abordou Tim Cook diretamente.

Encontro de mentes: Cook conhece Jobs

Tim Cook já tinha despachado recrutadores da Apple muitas vezes, mas a persistência deles deu resultado. Acabou decidindo que pelo menos deveria conhecer Jobs. “Steve era o criador de todo o ramo no qual trabalho”,[31] revelou a Charlie Rose em 2014. “Adoraria conhecê-lo.” Cook estava contente na Compaq, mas seu encontro com Jobs lhe daria uma nova e animadora perspectiva. Jobs “estava fazendo algo totalmente diferente”, lembra Cook. Ao conhecer a estratégia e a visão de Jobs para a Apple durante seu primeiro encontro, ele se convenceu de que poderia dar uma boa contribuição para a missão de Jobs — que havia lhe falado de um produto que sacudiria o mundo dos computadores, um conceito de design diferente de tudo o que já se vira num computador. Tratava-se do mais que bem-sucedido iMac G3, o Macintosh bojudo e colorido lançado em 1998 que alçou à fama o designer Jony Ive. Cook ficou intrigado. “Ele me falou um pouco sobre o design, o bastante para me interessar. O que ele estava me apresentando era aquilo que no futuro seria chamado de iMac.” Cook saiu da reunião convencido de que trabalhar com uma lenda do Vale do Silício como Jobs seria “um privilégio único na vida”.[32]

Embora no fundo tivesse algumas dúvidas, isso não foi empecilho para que aceitasse o emprego. “Qualquer raciocínio em termos de custo-benefício levava a um resultado favorável à Compaq, e as pessoas que eu conhecia melhor me aconselharam a ficar”, revelou Cook durante a aula magna de 2010 na Universidade Auburn. “Um CEO que consultei foi veemente a ponto de dizer que eu estaria louco se

deixasse a Compaq pela Apple.”[33] Na entrevista com Charlie Rose, ele mais uma vez reconheceu que “praticamente ninguém entre os que o rodeavam o incentivou a fazer a troca”.[34]

Mas ele já tinha sido convencido por Jobs, e sabia que recusar um emprego na Apple seria se abster de participar de algo especial. “Sempre achei que ir atrás da manada não era uma boa coisa, que era algo horrível”,[35] lembra Cook. “O modo como ele falava, como a química entre nós se fez sentir na sala, estávamos só ele e eu ali. E percebi que, sim, eu poderia trabalhar com ele. Considerei os problemas da Apple, e pensei: sabe como é, posso dar uma contribuição aqui [...] Então, de repente, foi pensar e fazer [...] Eu era novo na época [...] Aquilo não fazia sentido. Mesmo assim, meu instinto dizia: corra atrás. E obedeci ao instinto.”

Cook podia ter uma mente analítica, mas ficou encantado com o entusiasmo e a aura de Steve desde o primeiro instante. “Aos cinco minutos de minha primeira entrevista com Steve, tive vontade de jogar longe a precaução e a lógica e entrar para a Apple”,[36] disse ele. “Minha intuição dizia que essa seria uma oportunidade única de trabalhar com um gênio criativo.” Sua intuição não podia estar mais correta. Na aula magna de 2010 na Auburn, ele disse: “Trabalhar na Apple nunca esteve em nenhum dos planos que tracei para mim, mas foi sem dúvida a melhor decisão que já tomei.”[37]

Com sua experiência em gerenciamento de compras, Cook se encaixava perfeitamente na Apple. Ao conhecê-lo, Jobs entendeu de imediato que eles tinham uma perspectiva igual do processo de produção. “[Cook] tinha a mesma visão que eu, e conseguimos interagir num alto nível estratégico”,

disse ele. Jobs tinha encontrado um parceiro em que confiava a ponto de poder "simplesmente esquecer de uma porção de coisas, a menos que [Cook] me alertasse".[38] Era o par perfeito.

Novo líder de operações

Aos 37 anos, em março de 1988, Cook foi contratado por Jobs[39] como vice-presidente sênior de operações mundiais, com um salário-base de 400 mil dólares anuais e bônus de contratação no valor de 500 mil dólares. Cook foi incumbido da monumental tarefa de supervisionar a produção e a distribuição da Apple. E essa foi uma das melhores contratações na vida de Jobs.

Mesmo antes de ser contratado, ficou claro que Cook era extraordinário na área operacional. De acordo com Greg Joswiak, veterano da Apple com trinta anos de casa, "lembro-me de quando Steve estava entrevistando Tim, pois ele vinha e nos dizia coisas surpreendentes sobre operações, coisas que obviamente estava aprendendo em seus encontros com Tim. Por isso, ele já estava literalmente exercendo sua influência sobre nós e sobre o raciocínio operacional antes mesmo de sua contratação".[40]

Joswiak explicou que a Apple estava "à beira da falência" na época, e que Cook estava herdando uma bagunça. Reconhecia que a área operacional era uma das piores: "Éramos péssimos naquilo. Péssimos em administrar os custos daquilo. Péssimos em administração de estoques. Péssimos em administrar o faturamento." Lembrando o sistema disparatado que herdou, Cook disse: "Como você pode imaginar, os custos não iam lá muito bem, assim como os ciclos de projetos."[41] Mas isso não durou muito.

"Então surgiu esse cara que sabia tudo sobre operações e [...] ao estilo típico de Steve, ele contratou o melhor", disse Joswiak. "Ele foi capaz

disso mesmo quando a Apple estava em apuros.” Joswiak também reconhece que “Tim era superinteligente” — não apenas o cara de operações que “colocaria os pingos nos is” e “faria os trens andarem nos trilhos”, mas uma pessoa que tinha uma “cabeça boa para os negócios”, o que Jobs exigia de todos os líderes da Apple. “Você tem que ter aquele tino para os negócios, e ele tinha.”[42] Desde a largada, viu-se que Cook era perfeito para a função.

“Até hoje me lembro de quando conheci Tim”,[43] disse Deirdre O’Brien, outra veterana com trinta anos de casa, que, na época da contratação de Cook, comandava a equipe de fornecimento e demanda. “E desde o começo ficou claro que ele era muito focado. Ele ficou animadíssimo por estar na Apple [...] Tinha muito trabalho pela frente. Pode-se dizer que tinha uma missão.”

Deirdre O’Brien fora contratada pela Apple no fim da década de 1980 — quatro anos depois de lançado o Macintosh original — para fazer o planejamento de produção na fábrica de Fremont, que na época produzia o Macintosh SE. Ao longo da carreira, passou por toda a hierarquia de operações, trabalhando com Cook e depois com seu sucessor no cargo de diretor de operações, Jeff Williams. Trabalhou com cinco CEOs — John Sculley, Michael Schindler, Gil Amelio, Jobs e Cook. Ela agora é chefe de recursos humanos,[44] chamada “vice de pessoal” — nome que segundo ela foi ideia de Cook.

O’Brien conta que conheceu Cook numa reunião de apresentação realizada numa sala de conferências com vários funcionários de operações. A reunião foi breve. Cook se apresentou e informou os presentes sobre o desafio que tinham pela frente.

Disse que haveria uma porção de mudanças e que elas incluíam cortes de pessoal.

Mas Deirdre não ficou desanimada com essa declaração potencialmente negativa. Captou a mensagem oposta; ficou claro para ela que, com as mudanças de Cook, a Apple seria posta nos trilhos, o que, no fim, levaria ao crescimento, e não ao enxugamento. “Não acredito que uma pessoa aceitaria aquele emprego se não achasse que era uma função de grande virada, e provavelmente era o que entusiasmava Tim”, disse ela numa entrevista realizada na sede de espaçonave da Apple. “Ficamos muito felizes por ter um líder em operações. Tivemos uma série de mudanças na liderança [...] então foi na verdade bem caótico [...] Naquela época era difícil atrair grandes talentos para a Apple, e tínhamos ouvido falar bem de Tim [...] Ficou claro para mim desde o começo que ele seria uma pessoa com quem se podia aprender muita coisa.”

Depois da sessão de apresentação, Cook se reuniu com cada membro da equipe para avaliar seus pontos fortes e fracos. “Ele estava no ‘modo avaliação’”, disse Deirdre. Estava só conjecturando: “O que tenho aqui? E como vou achar um jeito de garantir nosso sucesso?”

Na época, muita gente saiu voluntariamente da Apple. Havia muitos empregos no Vale do Silício e empresas felizes por cooptar gente que tinha sido de lá. A respeito de todas as demissões, Deirdre disse que algumas pessoas “estavam preferindo ir embora, enquanto outras [...] Tim achou que não se encaixavam na equipe que ele formaria”.

Ele trabalhou muito para reunir a equipe adequada para corrigir os problemas operacionais da Apple. Deirdre O’Brien se tornou membro essencial da equipe de operações, liderando a previsão da

demanda, e a ela se uniram diversos egressos da IBM, entre eles Jeff Williams, que seria o braço direito de Cook e agora é diretor de operações da empresa; Bill Frederick, especialista em logística, que assumiu o apoio ao cliente; e Sabih Khan, que comandava a operação de notebooks. Seria só uma questão de tempo: a equipe escolhida começaria a dar a volta por cima.

Adeus, produção americana. Olá, China!

Sete meses depois de chegar à Apple, Cook tinha reduzido o ciclo de inventário de longuíssimos trinta dias para apenas seis.[45] Em pouco tempo, fez uma revisão completa no sistema de operações da Apple, dando atenção a cada mínimo detalhe do processo de produção.

A decisão de reduzir a linha de produtos Apple a apenas quatro modelos, tomada por Jobs, simplificou muito os problemas operacionais da empresa. Os computadores mostrados na matriz de dois por dois de Jobs tinham, deliberadamente, muitos componentes em comum e empregavam sempre que possível componentes padronizados para o setor. Anteriormente, a Apple era conhecida por inventar sua própria tecnologia hermética, incompatível com outros sistemas. Dez anos depois, teclados e mouses ADB exclusivos tinham sido substituídos por periféricos USB compatíveis com o Windows e com o restante do setor. Isso não apenas ajudava do ponto de vista operacional como tornava os produtos da Apple muito mais compatíveis com o mercado de computadores como um todo.

Com o mesmo enfoque de Jobs ao reduzir a oferta de produtos Apple, Cook buscou selecionar entre os fornecedores uns poucos com quem trabalharia. Visitou cada um deles e, mesmo enfrentando negociações difíceis, também os encantou. Ele convenceu a NatSteel, fornecedora de placas de circuito para a Apple, a instalar plantas de montagem próximas das fábricas da Apple na Irlanda, na Califórnia e em Cingapura. Levando os fornecedores para perto das fábricas, simplificava-se muito o processo *just-in-time*, porque os

componentes seriam entregues com maior rapidez e assiduidade.

Ele terceirizou tudo o que foi possível. O iMac G3, por exemplo, era construído de início nas próprias fábricas da Apple, à exceção da caixa e do monitor, que vinham da LG Electronics. Quando Cook assumiu, transferiu a maior parte da produção para a LG. Terceirizou também a produção de laptops, que passaram a ser feitos por duas empresas de Taiwan. A partir daquele momento a Quanta Computer produziria o PowerBook voltado para profissionais e a Alpha Top Corporation se incumbiria do iBook, voltado para o consumidor doméstico.[46]

Transferir a produção para parceiros externos ajudou Cook a resolver um dos problemas mais intrincados da Apple: estoques. A empresa tinha componentes armazenados num extremo e computadores encalhados no outro. Ao longo dos anos, o armazenamento de componentes e de unidades encalhadas vinha custando milhões. Montanhas de computadores encalhados quase tinham levado a Apple à falência em 1996. Portanto, com o novo regime, pensou Cook, quanto menor o estoque, melhor. “Os armazéns tendem a multiplicar produtos”,[47] disse. “Começamos a entregar diretamente da produção para o consumidor.”

Cook detestava o estoque em excesso assim como Jobs detestava o design ordinário. Ele chegou a expressar isso em termos morais, dizendo que estoques apinhados eram “essencialmente maus” porque drenavam as finanças da empresa. Fez uma analogia aparentemente inspirada em sua infância no meio rural. “É preciso gerenciar as coisas como na indústria de laticínios”,[48] disse. “Passada a data de validade, haverá problemas.”

O gerenciamento de estoques pode ser apoiado pela capacidade de prever as vendas, mas os antecedentes da Apple eram controversos no que tange a previsões. Tinha uma longa e triste história de produzir computadores demais ou de menos dependendo da ocasião. A fábrica original de Macintosh, criada por Steve Jobs em Fremont, Califórnia, apelidada de “fábrica do futuro”, era anunciada como a melhor do setor de computadores. No entanto, fechou depois de poucos anos, porque a Apple nunca vendeu máquinas em número suficiente para usar toda a capacidade do local.

Para dominar o processo de previsão, Cook investiu num sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP) de ponta, produzido pela empresa alemã SAP, que conectava diretamente entre si os sistemas de TI dos fornecedores de componentes, das plantas de montagem e dos revendedores. O complexo sistema dava a sua equipe de operações uma visão detalhada de toda a cadeia de fornecimento, desde as matérias-primas aos pedidos na nova loja on-line da Apple, recentemente lançada. O ERP R/3 constituía o sistema nervoso central da nova e enxuta produção *just-in-time* da Apple. Os componentes passaram a ser pedidos aos fornecedores só quando necessários,[49] e as fábricas, a produzir apenas as máquinas destinadas a atender à demanda imediata.

Armada com montanhas de dados, a equipe de operações da Apple começou a ajustar diariamente os detalhes da produção, mandando aos terceirizados pedidos baseados em previsões de vendas semanais e numa precisa contagem de

estoque nos canais do varejo. A equipe de Cook era capaz de saber se a CompUSA estava a ponto de ficar sem iBooks ou descansava sobre uma pilha de iMacs.

Sob a liderança de Cook, o tempo em que o estoque da Apple permanecia no balanço patrimonial da empresa se reduziu de meses para poucos dias. Nos sete primeiros meses a partir de sua entrada na Apple,[50] graças à redução decisiva de trinta dias para apenas seis no ciclo de rotatividade do estoque, o valor do estoque foi reduzido de 400 milhões de dólares, devido a Macs encalhados, para apenas 78 milhões. Em 1998, Cook se livrou de dezenas de milhares de Macs, que tinham se acumulado dias antes da virada da Apple, mandando-os para um aterro sanitário.[51] O episódio é envolto em mistério e, compreensivelmente, a Apple o mantém em segredo. Ele contradiz os princípios ambientais que Cook adotou na Apple dos dias de hoje. Mas na época foi bem eficiente. Em 1999, a manutenção do estoque tinha sido reduzida para dois dias, e a Apple derrotava a Dell nesse aspecto — um fato surpreendente, dado que a Dell era considerada o padrão-ouro do setor.

Agora que as operações tinham se aperfeiçoado bastante, Cook levava o crédito por seu papel fundamental na volta da Apple à lucratividade. Seu sistema também deu fôlego ao fenomenal crescimento da empresa nos anos seguintes. Ficou claro que ela nunca teria se tornado tão grande e dominante sem a excelência de Cook em operações. Da mesma forma que a equipe de desenho industrial de Jony Ive projetou grandes produtos, a equipe de Cook descobriu como produzi-los em grande quantidade — e entregá-los a lojas do mundo inteiro

sigilosamente e sem demora. A Apple é conhecida por manter segredo sobre seus produtos ainda não lançados até pouco antes de serem postos à venda. Não é pouca coisa que a equipe de Cook seja capaz de manter sigilo estrito enquanto milhões de unidades do produto estão sendo discretamente produzidas e despachadas para lojas do mundo inteiro.

Mas a contribuição de Cook para a Apple foi além do aperfeiçoamento e da otimização do processo de produção: ele inovou cada detalhe da cadeia. Uma de suas primeiras e maiores sacadas — e com certeza um indício de que ele estava "pensando diferente" dentro de seu próprio departamento — foi uma espécie de movimento de xadrez relacionado ao embarque do iMac G3. A Apple estava tentando tornar o iMac um produto popular. Para isso, precisaria fazê-lo chegar a muitas mesas o mais rápido possível. Para garantir que não houvesse interrupções no envio dos computadores durante o período de festas, Cook reservou fretes aéreos no valor de 100 milhões de dólares com meses de antecedência.[52] Foi um expediente fora do comum, mas compensou, e muito. A Apple conseguiu não só entregar seus produtos com rapidez como causou dificuldades na entrega para concorrentes como a Compaq.[53] Graças à nova tática de reservar fretes, as demais empresas foram levadas a repensar sua própria estratégia de operações. Cook não só aperfeiçoou as operações da Apple como mudou totalmente o modo como todo o setor de tecnologia administrava seu processo de produção e o modo como esse processo era visto no setor.

Na época em que Cook foi contratado, a previsão da demanda e o aperfeiçoamento da cadeia de

fornecimento não era tão fácil quanto criar computadores coloridos. Ninguém estava se organizando para fazer da revisão operacional da Apple a matéria de capa da *Fortune* ou da *Wired*, e, para o consumidor comum, a cadeia de fornecimento de uma empresa só chama a atenção quando ela não cumpre o prometido. Mas, contra todas as previsões, Cook tornou as operações algo legal. Gautam Baksi, ex-engenheiro de desenvolvimento de produtos fundamentais, disse que nos primórdios da Apple, na época da construção do iMac, quando as equipes estavam visitando a China, "todos os designers, entre eles Ive e Danny Coster, se hospedavam e faziam as refeições nos mesmos hotéis que os engenheiros e o restante do pessoal da Apple".[54] Dez ou quinze anos depois, na época da chegada de Cook, "os caras do desenho industrial andavam em limusines compridas" e ficavam em "hotéis cinco estrelas", enquanto os engenheiros "tinham que pegar táxis" e se hospedavam em "hotéis três estrelas". Fica claro que antes de Tim as operações eram vistas como uma parte menos importante e menos glamorosa do negócio. Mas tudo mudou na era Cook. Agora é o pessoal de operações que anda de limusine comprida e se hospeda em hotéis cinco estrelas.

Capítulo 5

A salvação da Apple pela terceirização

A Apple mudou radicalmente durante o primeiro ano de Cook na empresa. Depois de registrar prejuízos líquidos de pouco mais de 1 bilhão de dólares em 1997, a companhia já tinha lucro no fim do ano seguinte.[1] O sucesso retumbante do primeiro iMac superou as expectativas da própria empresa e dos analistas de Wall Street, levando a Apple a um lucro de 106 milhões de dólares no quarto trimestre e a 309 milhões no ano fiscal. “Pela primeira vez em quase cinco anos, neste trimestre a Apple cresceu mais rápido que o setor”,[2] vangloriou-se Jobs. Ele atribuiu o sucesso ao novo iMac e ao novo e eficiente enfoque de negócios.

Porém, apesar dos lucros, a empresa ainda estava em dificuldades e tentava poupar onde fosse possível. Cook revisou a capacidade da companhia produto a produto e começou a terceirizar cada vez mais. As grandes fábricas eram dispendiosas e representavam um peso no balanço de pagamentos. Fazia todo sentido transferir o que fosse possível a fornecedores externos, sem sacrificar a qualidade e a produtividade.

Deirdre O’Brien, vice-presidente de pessoal da Apple e na época encarregada da gestão de fornecimento e demanda, diz que Cook e a equipe de operações “davam duro para construir uma coisa que […] realmente ajudasse nossos clientes e fizesse produtos incríveis”.[3] Houve uma revisão total das

forças internas e dos fornecedores com que trabalhavam. Cook e sua equipe de fornecimento não se contentaram com terceirizar a produção, mas procuraram um modelo híbrido singular de terceirização. “Não se tratava de um modelo de terceirização tradicional, no qual você contrata alguém e meio que joga seu plano para cima deles. Em muitos casos, você na verdade pega o plano deles e insere seu nome ali”,[4] disse ela.

De início, a produção do iMac foi transferida parcialmente para a LG, que fazia a tela de tubo de raios catódicos e outros componentes. Em 1999, a LG assumiu a produção completa do iMac e, à medida que a demanda foi aumentando, a Apple teve que recorrer a outro fabricante contratado, com sede em Taiwan, mais conhecido por trabalhar com a concorrente Dell na época. A Hon Hai Precision Industry Company Ltd., chamada de Foxconn, seria o símbolo da produção na era Tim Cook. Embora a Apple já tivesse trabalhado com a Foxconn anos antes na montagem do Apple II, o contrato de produção do iMac marcou o começo da relação transformadora entre as duas empresas, tendo Cook como ponta de lança.

A Foxconn

A Foxconn foi fundada mais ou menos na mesma época que a Apple, a dez mil quilômetros de distância, do outro lado do mundo. Em 1974, quando o Steve Jobs de 19 anos trabalhava na Atari, Terry Gou, aos 24, pegou emprestados 7,5 mil dólares (37 mil hoje em dia) com a mãe para fundar uma empresa.

Gou tinha uma incomparável dedicação ao trabalho e esperava o mesmo compromisso de seus funcionários, portanto a cultura da Foxconn é espartana. Espera-se que as ordens sejam cumpridas fielmente e não se toleram erros ou ineficiência. Se um funcionário comete um erro, é recriminado publicamente diante dos colegas. Se comete o mesmo erro duas vezes, é demitido. A jornada de trabalho é longa e penosa, com turnos normalmente de doze a quatorze horas de duração, e os empregados muitas vezes trabalham seis dias por semana, às vezes sete.

A maior parte dos eletrônicos para consumo são montados inteiramente à mão, e é assim com todos os produtos da Apple. A produção executada por uma porção de máquinas e robôs não passa de uma lenda. Algumas partes são feitas por processos altamente automatizados — a placa lógica principal do iPhone, por exemplo —, mas a maior parte da montagem, principalmente a etapa final, é feita à mão. Anna-Katrina Shedletsky, ex-engenheira de produtos da Apple, diz: “Centenas de mãos tocam um smartphone, seja ele da Apple, da Samsung ou do Google. A montagem desses aparelhos complicados e tão miniaturizados é tecnologia de ponta.”[5]

Na Foxconn e em outras fábricas, a linha de montagem padrão mede 110 metros — mais ou menos o comprimento de um campo de futebol, segundo Shedletsky.[6] Divide-se em sessenta ou setenta estações, cada uma com cerca de sessenta centímetros de largura — o espaço ocupado em média por um ser humano. Cada estação é dedicada a um passo ou a uma etapa no processo de montagem. O trabalhador de uma estação põe a tela em seu lugar; o da estação seguinte limpa a tela recém-instalada com um solvente para remover poeira ou oleosidade; um terceiro aplica uma película protetora; e assim por diante. De cada lado da linha, há espaços de seis metros de largura, o bastante para permitir que as empilhadeiras com plataformas cheias de componentes cheguem a cada estação para reabastecê-la.

Para o ocidente, as fábricas da Foxconn têm proporções quase impensáveis. São complexos enormes, com alojamentos, restaurantes, hospitais, supermercados e piscinas, como o caso da fábrica de Shenzhen, que ocupa um espaço de 2,3 quilômetros quadrados. Assemelham-se mais a cidades industriais, ou, como disse uma vez à CNN, a um campus universitário de “segurança máxima”.[7] Duane O’Very, gerente da Foxconn no fim da década de 1990 e no começo da seguinte, diz ter visto, em poucos anos, o campus explodir de 45 mil trabalhadores para mais de 250 mil. A Foxconn emprega atualmente cerca de 1,3 milhão de pessoas só na China, onde tem doze fábricas. A empresa também tem plantas em outros pontos da Ásia, na América do Sul e na Europa.[8]

Normalmente, acredita-se que a Apple e outras empresas montam seus produtos na China devido à

mão de obra de baixo custo. Mas o custo desse trabalho é uma fração do custo dos materiais que compõem o iPhone. Gasta-se muito mais em chips feitos sob medida, câmeras complicadas e lindas telas do que no trabalho necessário para montá-los.

Mas o segredo do sucesso da Foxconn não é a mão de obra barata. É a flexibilidade. Como os complexos da empresa têm centenas de milhares de trabalhadores morando no local, a empresa pode ser muito flexível, reunindo exércitos de trabalhadores praticamente da noite para o dia. A Foxconn também pode contratar com rapidez dezenas de milhares de trabalhadores a mais, demitindo-os assim que não forem mais necessários. Sua força de trabalho jovem é recrutada muitas vezes em distritos rurais remotos, de modo que nem sempre é fácil para os trabalhadores deixar a empresa e voltar para casa, ainda que o trabalho seja excruciante.

A Foxconn deu mostra de sua flexibilidade durante a produção do primeiro iPhone,[9] que passou por uma mudança de design poucas semanas antes da data programada para o lançamento, em 2007. No último minuto, Steve Jobs decidiu que o iPhone deveria ter tela de vidro em vez de plástico. Jobs andou com um protótipo do iPhone no bolso durante algumas semanas e a tela plástica ficou arranhada por suas chaves. Ele entendeu que esse seria um problema quando o celular chegasse às mãos dos consumidores, então exigiu a tela de vidro mais resistente.

Poucas semanas depois, as novas telas de vidro chegaram à Foxconn no meio da noite. Mais de oito mil trabalhadores foram tirados da cama, receberam uma xícara de chá e um bolinho e deram início a um turno de doze horas instalando as novas telas nos

celulares, de acordo com o *The New York Times*.[10] Em poucos dias, a fábrica estava produzindo mais de dez mil iPhones diários. (De nada adiantou que a Foxconn tenha negado esse acontecimento. A empresa alegava que as leis trabalhistas da China tornavam impossível o episódio.)

Em outra ocasião, quando a Foxconn construía seu primeiro iMac para a Apple, os engenheiros de projetos viravam a noite lidando com um novo botão para a máquina. O botão não tinha sido testado, e os designers temiam que pudesse falhar com o uso contínuo. Assim, dez trabalhadores da Foxconn foram acordados e instruídos a pressionar o botão ao longo de toda a noite para testá-lo. "Era muito fácil [para a Foxconn] fazer isso",[11] disse o ex-engenheiro de produtos Gautam Baksi. "Em outras fábricas, uma máquina que pressionasse constantemente o botão seria projetada, mas não há nenhum problema em mandar que um trabalhador de baixo custo passe a noite apertando um botão. Isso acontece frequentemente. Nem é um exemplo extremo do que eles são capazes de fazer."

É comum que a Apple faça mudanças de design no último minuto, e a demanda pode flutuar muito, principalmente se tratando de números tão grandes. O iPhone X vendeu cerca de 55 milhões de unidades em poucos meses. Nessa escala, a Apple precisava de fábricas capazes de produzir até um milhão de unidades por dia em momentos de pico, o que exigiria cerca de 750 mil trabalhadores. "Eles conseguiam contratar três mil pessoas da noite para o dia",[12] disse Jennifer Rigoni, ex-gerente mundial de planejamento de demanda. "Que fábrica americana é capaz de encontrar três mil pessoas numa noite e convencê-las a morar em alojamentos?"

A Apple com certeza não seria. Na década de 1980, suas fábricas eram bastante automatizadas, e Steve Jobs aprendeu essa lição da maneira mais difícil. Naquela época, ele montou uma fábrica automatizada (e amplamente divulgada) na Bay Area para fazer o primeiro Macintosh. Era uma preciosidade, com máquinas coordenadas por cores e uma linha altamente automatizada.

A linha de produção era formada de esteiras transportadoras e uma porção de máquinas exóticas que pegavam, embalavam e levavam Macs de lá para cá. Mas infelizmente as vendas do Mac nunca chegaram a cobrir os custos da fábrica. Os números foram tão anêmicos que a fábrica funcionava abaixo de sua capacidade e, por ser tão especializada — projetada para fazer apenas uma máquina —, não podia ser reconfigurada para produzir outros aparelhos. Foi isso o que acabou condenando a fábrica, que fechou em 1992. A unidade altamente automatizada de Jobs não era flexível o bastante para fabricar outros produtos, como o iPhone, o iPad, e o iMac, de acordo com a flutuação da demanda. As iniciativas revolucionárias de Cook na área da terceirização reduziram a necessidades de fábricas no país e contribuíram para o sucesso cada vez maior da Apple. Terceirizando a maior parte das operações e formando a parceria com a Foxconn, Cook fez algo que nunca tinha sido feito, com resultados surpreendentes — e os executivos da Apple, principalmente Steve Jobs, notaram isso.

Cook sobe a ladeira

A transformação das operações da Apple implantadas por Cook e seu profundo conhecimento de cada aspecto da empresa foram essenciais para a espetacular recuperação. Sua experiência na liderança desse departamento essencial da Apple daria a ele o preparo para mais tarde liderar a companhia inteira, primeiro como diretor de operações e depois como CEO. Seu potencial de liderança ficava evidente à primeira vista, comenta Deirdre O'Brien. "Agora parece óbvio que ele poderia se tornar nosso CEO",[13] disse ela numa entrevista no Apple Park. "Na época em que chegou [...] ele [...] não se preocupava apenas em otimizar operações. Ele se interessava por tudo." Coordenou a equipe de engenharia com a operação de vendas para entender ao mesmo tempo os produtos e os clientes que os comprariam.

Em seus primeiros anos na Apple, Cook ajudou a supervisionar produtos memoráveis, entre os quais o bojudo iMac G3, o Power Macintosh G3 azul e branco, o laptop iBook (apelidado de "assento de privada") e outros. Todos eles fizeram sucesso entre consumidores e críticos. Em setembro de 1999, apenas dois anos depois da volta de Jobs, as ações da Apple bateram o que na época foi seu recorde de todos os tempos, chegando a 73 dólares, contra o recorde anterior de 68 dólares, de 1991.[14] A reviravolta espetacular da Apple, incentivada por Tim Cook, estava em marcha.

Em 2002, quatro anos depois de entrar para a Apple, Cook foi encarregado das vendas assim como das operações. Recebeu um novo título: vice-presidente executivo de vendas e operações

mundiais. Em 2004, Jobs o nomeou chefe da divisão de hardware do Macintosh[15]. Em 2005, ele ganhou outra grande promoção para o cargo de diretor de operações. “Tim vem fazendo esse trabalho já há dois anos, já passou da hora de ser oficialmente recompensado com esta promoção”,[16] disse Jobs na época. “Tim e eu estamos trabalhando juntos há mais de sete anos, e espero trabalhar com ainda mais proximidade dele para ajudar a Apple a atingir objetivos auspiciosos nos próximos anos.”

Com as promoções, Steve Jobs estava cuidando de Cook como seu sucessor. Na Apple, todos são especialistas, com duas exceções: Steve Jobs e Tim Cook. Trata-se de uma organização funcional, e todo o pessoal se especializa em áreas restritas: programação criptográfica, desenho industrial, engenharia de antenas. De início, Cook foi especialista em operações. A única pessoa da organização sem uma especialização era Steve Jobs, até que ele deu a Cook responsabilidades que iam além de operações. Com a promoção de Cook a vice-presidente de vendas, em 2002, e depois a chefe da maior divisão de hardware da época (a do Mac), Jobs familiarizava Cook com todas as partes da empresa. As sucessivas promoções foram como um curso para CEO, culminando com a promoção a diretor de operações em 2005, quando ele se tornou oficialmente o braço direito de Jobs.

Cook assumiu mais responsabilidades do que o diretor de operações corporativo convencional. Na Apple não existe um departamento de operações simples — o termo é um guarda-chuva para um punhado de grupos diferentes que cuida da produção, da distribuição e dos serviços. O maior grupo desse guarda-chuva é a equipe da cadeia de

fornecimento, uma organização cruzada responsável por administrar a vasta operação terceirizada da Apple. Dentro desse grupo há uma porção de grupos menores responsáveis por diferentes aspectos do processo de produção. Um deles é o grupo de execução de projeto, incumbido de determinar se os produtos propostos poderão ser produzidos em grande escala. Esse grupo inclui engenheiros de produção, engenheiros de processo e engenheiros de qualidade, entre outros. Também há uma equipe de controle de qualidade, responsável por manter o nível dos produtos ou componentes que saem da linha de montagem. Para garantir que o fornecimento cubra a demanda, há um setor de planejamento que faz previsão de vendas e ajuda a determinar nos mínimos detalhes todos os recursos necessários para chegar à projeção, desde a quantidade de papel reciclado para embalagens até o número de câmeras para um grande lançamento de iPhones.

A divisão de operações é talvez a maior da Apple, mas é difícil estimar o tamanho do grupo, já que a empresa não divulga seu organograma — nem dentro nem fora dela. Um ex-funcionário de operações calcula que a divisão deve ter trinta ou quarenta mil pessoas, a grande maioria dos cinquenta mil funcionários da Apple baseados em Cupertino e arredores. Como diretor de operações, com cerca de quarenta mil trabalhadores sob seu comando, Cook deve ter tido grande influência sobre a cultura de toda a empresa.

Cook, o administrador

Embora Jobs e Cook tenham trabalhado juntos durante muitos anos, suas atitudes e seus temperamentos eram bem diferentes, principalmente no que se refere às suas funções como administradores. O estilo de Cook era bem distinto do de Jobs, mas dava resultado. Steve Jobs era o tipo de pessoa que chamaria (e chamava) os produtores de chips da Apple de "babacas frouxos de merda" na cara deles se não conseguissem entregar a tempo a quantidade necessária de insumos.[17] Gritava com as pessoas, humilhando e chamando de idiota qualquer um que errasse.

As táticas de Cook eram completamente diferentes. Ele raramente levantava a voz, mas era incansável ao abordar um problema — e podia exaurir as pessoas com uma barragem sem fim de perguntas. "Ele é um líder muito sereno",[18] disse Joswiak. "Não grita, não faz escândalo [...] É muito calmo, firme, mas é capaz de te triturar com as perguntas. É melhor que você saiba o que está dizendo." As perguntas ajudavam Cook a examinar detalhadamente a questão e a ter certeza de que os funcionários sabiam o que estavam fazendo. Dava certo porque mantinha os funcionários em alerta e conscientes de suas reponsabilidades. Eles sabiam que podiam ser chamados a qualquer momento para explicar o que estavam fazendo. "Ele vai te fazer dez perguntas",[19] disse Steve Doil, que entrou para o grupo de operações de Cook em dezembro de 1998. "Se você responder tudo certo, ele vai fazer mais dez perguntas. Se você está fazendo uma coisa há um ano, ele vai começar fazendo nove perguntas. Se você errar uma, ele vai fazer vinte, depois trinta."

Cook exigia de seus funcionários um nível de detalhamento altíssimo. “Eles ficam nervosos quando vão [a reuniões com ele]”,[20] disse uma pessoa que conhecia o grupo de Cook nessa época. “Ele vai perguntar: ‘o que significa esta variação na coluna D, linha 514? Qual é a causa principal disso?’ Se a pessoa não soubesse os detalhes, era esfolada viva ali mesmo.” Um gerente do grupo de hardware da Apple certa vez ficou chocado com o que ouviu numa reunião comandada por Cook. A certa altura, um subordinado apresentou um número que Cook achou que estava errado. “Esse número está errado”, disse Cook. “Saia já daqui.”[21]

Como diretor de operações, Cook esperava que suas equipes trabalhassem muito, fossem proativas e dessem atenção a cada detalhe. E os gerentes seguiam sua orientação, adotando muitas de suas técnicas de liderança e esperando o mesmo de seus subordinados. Helen Wang, ex-gerente-geral de fornecimento, diz que, como Cook, uma porção dos principais gerentes de operações eram detalhistas e tinham incrível facilidade para números. Ela viu muitas vezes líderes que memorizavam planilhas inteiras ou se concentravam em unidades incompreensíveis que apresentavam um número aberrante. Eles tinham a incrível capacidade de enxergar um problema que poderia facilmente passar despercebido num mar de números. Os gerentes se lembravam sempre dos números, de reunião em reunião, e questionariam os gerentes de fornecimento se algum deles mudasse. Ela disse que os gerentes também adotaram o hábito de formular perguntas uma atrás da outra, como Cook: “Eles querem saber se você entende o problema [...] Se você não fosse detalhista, não creio que pudesse

sobreviver naquela empresa”.[22] Cook “criou uma porção de procedimentos que determinam formas de pensar sobre um problema, assim como a cultura e as normas da empresa”, disse ela. “Muitas vezes você ouve gente dizendo ‘é assim que fazemos’. Acho que isso foi inspirado por ele ou influenciado por ele. O modo como pensamos e como fazemos as coisas.”

Apesar da ênfase na importância do detalhe e na solução de problemas, Cook confiava em seus funcionários e lhes dava autonomia para tomar decisões. Segundo Helen Wang, ele inspirava uma convicção de que “tudo é possível, vamos nos esforçar mais, vamos ser criativos, vamos tentar resolver. Você sabe que é capaz. Existe essa atitude de poder fazer [...] Pessoas que estavam nos níveis de liderança sempre nos lembravam de sermos criativos. Como você resolve o problema?”.[23] Helen Wang conta que, embora fosse nova (trinta e poucos anos na época), sentia-se grata pela confiança que a administração tinha depositado nela — e em outros funcionários — para cuidar de seus assuntos sem ser gerenciada nos mínimos detalhes.

“A direção dá autoridade a seu pessoal”, diz ela. “Você sente sempre, mesmo sendo jovem, mesmo sendo novato [...] que, qualquer que seja sua função, está tomando decisões do interesse da empresa, e a empresa confia em você. É assim que Tim e Jeff [Williams, vice-presidente de operações de Cook] lideram, tem a ver com toda a confiança que depositam em você.”[24]

Para ganhar o respeito e a consideração de Cook, os empregados tinham não só de responder corretamente às perguntas, a qualquer momento, mas também mostrar disposição de ir além do

esperado. Às vezes, literalmente. Um exemplo clássico da firmeza de Cook ocorreu durante uma reunião de fornecimento, quando surgiu um problema referente a um fabricante da China. “Isso é realmente grave”, disse Cook. “Alguém precisa ir à China resolver isso.” A reunião continuou durante mais meia hora, até que Cook olhou diretamente para Sabih Khan, um alto executivo de operações, e perguntou com a maior seriedade: “O que você ainda está fazendo aqui?” Khan se levantou de imediato, deixou a reunião, foi ao aeroporto e comprou uma passagem para a China sem data de retorno. Nem passou em casa para pegar uma muda de roupa.[25]

Ao contrário de seus colegas, Cook não parecia ter uma vida particular. Liderava pelo exemplo, mas era um exemplo que poucos — especialmente os que tinham cônjuge e filhos em casa — aspirariam a seguir. Fazia teleconferências nos domingos à noite, respondia a e-mails às 3h45 da madrugada e todas as manhãs estava à sua mesa às seis da manhã. Trabalhava doze ou treze horas por dia no escritório, depois voltava para casa para responder a mais e-mails.

“Eu recebia alguns e-mails de Tim entre 3h45 e 4h15 da manhã […] depois, de quatro e meia a seis horas, era calmaria”,[26] disse seu colega Bruce Sewell, ex-conselheiro-geral da Apple. “Era quando ele estava em casa, tomava café, se levantava e se preparava para ir à academia.” Depois, a partir das 6h15 mais ou menos, ele estaria no trabalho.

Não era raro que Cook voasse para a China, trabalhasse três dias sem tomar conhecimento do fuso horário de dezesseis horas de diferença, voltasse, pousasse às sete da manhã e estivesse no

escritório para uma reunião às oito e meia. Quando não estava indo à China encontrar fornecedores da Apple, raramente saía da Califórnia, portanto estava acessível a qualquer momento. Para ele, as reuniões eram como maratonas, uma analogia apropriada, considerando que ele consumia barrinhas de cereais ao longo de cada encontro. Quando não estava no escritório, relaxar consistia em ir à academia ou fazer escaladas. Era também um entusiástico ciclista, e muitas vezes andava de bicicleta aos sábados e domingos, dando aos colegas um raro respiro de seus e-mails. "Ele se exercita bastante",[27] diz Sewell. "Tim é uma pessoa muito ligada na saúde, levanta cedo para chegar à academia antes que fique cheia e antes que os outros estejam de pé."

É apropriado dizer que Cook tratava a Apple como se fosse um esporte. Para ele, o trabalho era (e continua sendo) um tipo de esporte de resistência[28] — e isso ficava claro em tudo o que ele fazia, a começar pelo modo como cortava o cabelo, rente, lembrando um de seus heróis do esporte, Lance Armstrong. Numa reunião de operações, ele mostrou um slide com uma citação de Armstrong: "Não gosto de perder. Detesto isso."[29] Ele equiparou trabalho e esporte também em sua aula magna na Auburn em 2010, um ano antes de se tornar CEO da Apple. "Nos negócios, como nos esportes, a maior parte das vitórias se decidem antes do começo do jogo. Raramente controlamos o surgimento de oportunidades, mas podemos controlar nosso preparo para elas."[30] A obsessão de Cook com o preparo foi a chave de seu sucesso na Apple.

Os doze primeiros anos da carreira de Cook na empresa foram de relativa obscuridade. Jobs sempre

esteve no centro da publicidade da Apple, e outras figuras importantes, como Jony Ive, tinham sua própria imagem pública, mas o apreço de Cook pelo anonimato fez com que ele se mantivesse escondido atrás das cortinas da Apple. Isso não mudou muito em janeiro de 2009, quando assumiu pela primeira vez a função de CEO interino, depois que Jobs foi obrigado a tirar uma licença médica de seis meses para um transplante de fígado. Jobs continuou sendo o CEO e, num memorando interno, garantiu aos empregados da Apple que continuaria participando das "grandes decisões estratégicas", mas que caberia a Cook a responsabilidade pelo funcionamento do dia a dia da empresa. "Tenho certeza de que ele e o restante da equipe executiva farão um bom trabalho",[31] escreveu.

Na ausência de Jobs, Cook supervisionou o lançamento do iPhone 3GS, que em pouco se tornou o smartphone mais vendido da Apple até aquele momento, com mais de um milhão de unidades só no fim de semana do lançamento.[32] Jobs voltou à Apple a tempo do discurso de abertura de 2009, no qual agradeceu à equipe executiva da empresa e especialmente a Cook, que "esteve à altura da ocasião e conduziu a empresa com muita competência".[33] Cook fez um trabalho tão bom que mais uma vez assumiu o comando temporário da Apple, quando Jobs tirou outra licença médica, em janeiro de 2011.[34]

Mesmo com a doença de Jobs e enquanto desempenhava seu papel como CEO interino, Cook permaneceu longe dos olhos do público. Para todos os efeitos, Jobs ainda conseguia aparecer como o rosto da empresa. Tudo mudou quando Cook assumiu o cargo máximo.

Capítulo 6

Nos passos de Steve Jobs

O primeiro dia de Cook como CEO da Apple foi 24 de agosto de 2011, uma quarta-feira. Alguns de seus primeiros atos como CEO, pouco notados na época, indicavam as grandes mudanças que viriam pela frente. Ao mesmo tempo, eles desvinculariam Cook de seu antecessor e dariam impulso ao sucesso astronômico que associamos à Apple hoje em dia.

Contudo, embora fosse um especialista em comandar a empresa nos bastidores, Cook não tinha muita experiência em ser o centro das atenções. Seu primeiro ano no cargo de CEO foi tortuoso, marcado por aparições públicas desajeitadas, uma reorganização executiva, demissão de duas pessoas do alto escalão e produtos desinteressantes. Não foi de bom augúrio para os críticos, que continuavam prevendo o declínio lento e prolongado da Apple.

Rígido como Pinóquio

Os primeiros meses de 2012 trouxeram muita dor de cabeça para Cook.

Em sua primeira aparição pública depois da morte de Jobs, em março, ele apresentou o iPad 3 e uma Apple TV modernizada.[1] "Estou muito animado por estar aqui", disse ao subir ao palco, com cara de qualquer coisa, menos de animação. Usando uma camisa amarrotada por fora da calça, ele arrastou metodicamente a apresentação, com seu despretensioso sotaque sulista. Sem nada do carisma e do magnetismo que tornavam tão dinâmicas as apresentações de Steve Jobs, ele parecia pouco à vontade e um tanto ensaiado. Não estava se divertindo nem um pouco. Tinha a testa franzida, e suas palavras eram austeras. De alguma forma, ele conseguiu o impossível: despojar um discurso de apresentação da Apple do interesse que normalmente despertava.

O novo iPad trazia grandes modificações — uma mistura de características novas e atualizadas, entre as quais uma nova tela retina de alta resolução, um novo chip Apple A5X com uma unidade de processamento gráfico multinúcleo, uma câmera de 5 megapixels, resolução de 1080p para gravação de vídeo HD, reconhecimento de voz e compatibilidade com redes móveis LTE nos Estados Unidos. No entanto, apesar das críticas positivas, os fãs acharam que a atualização ficou abaixo das expectativas em relação ao modelo precedente — era mais uma evolução do que uma revolução. Isso não foi bom para o primeiro grande produto lançado sob a liderança de Cook.

Primeiros contratempos

Se os primeiros meses como CEO de uma empresa são um período desafiador para qualquer pessoa, o que dizer quando a empresa é uma das mais extraordinárias do mundo e seu visionário fundador morreu de forma trágica? Como a Apple estava sendo acionada pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos, os primeiros meses de Cook como CEO foram ainda mais difíceis. Em abril, o Departamento de Justiça acusou a Apple de formação de cartel com inúmeros editores de livros para a fixação de preços dos e-books. O caso prosseguiu durante anos e, no fim, a Apple pagou uma multa e acatou um monitor antitruste indicado pelo tribunal. Isso mostrou que a Apple agora era grande a ponto de atrair a atenção dos órgãos reguladores. Os processos antitruste normalmente são reservados para as maiores e mais poderosas empresas acusadas de abusar de sua posição, sendo assim necessário contê-las. Um processo desse tipo, iniciado em 2001, destronou a outrora dominante Microsoft, tamanha a seriedade do problema.

Então, em julho, depois de um balanço desanimador do terceiro trimestre, que mostrava vendas abaixo da previsão para o iPhone, as ações da Apple despencaram. Os analistas esperavam que a empresa vendesse 28,9 milhões de unidades, e a venda de 26 milhões levou as ações a cair. Não era grande coisa — as vendas do iPhone tinham crescido 30% em relação às do ano anterior —, mas foi apenas a segunda vez em quase uma década que a Apple ficou aquém das expectativas de Wall Street.[2]

Esse resultado decepcionante pode ter sido fruto da concorrência cada vez maior do Android. Embora

a Apple seguisse no topo da lista, a Samsung ia se tornando uma ameaça, com um número cada vez maior de menções em matérias sobre a Apple. Em maio de 2012, uma pesquisa da Millward Brown's BrandZ apontou a Apple como a marca mais valiosa do mundo pelo segundo ano consecutivo.[3] "A Apple continua inovando e mantém sua condição de marca 'de luxo', mas vislumbra uma futura concorrência da Samsung", dizia a pesquisa. "Valendo agora mais de 14,1 bilhões de dólares, em parte graças ao sucesso dos telefones portáteis Galaxy, a Samsung está ultrapassando a Apple num bom número de mercados, apresentando-se como alternativa à altura e de melhor preço que o onipresente iPhone."[4] Em outubro de 2012, Cook demitiu o chefe da divisão coreana da Apple, Dominique Oh, devido às vendas pífias na Coreia do Sul, casa da Samsung. Oh ficou no cargo apenas dezessete meses.[5]

A queda das ações da Apple também pode ter sido decorrente de erros com novos produtos. Em julho de 2012, a empresa finalmente descontinuou o MobileMe, seu malfadado serviço de nuvem, que foi um fracasso praticamente desde o primeiro dia.[6] Embora já tivesse sido substituído pelo iCloud em outubro de 2011, o MobileMe continuou ativo até meados de 2012. No fim de setembro, a Apple extinguiu oficialmente a Ping, rede social focada em música que lançara dois anos antes como parte do iTunes 10.[7] A Ping levava os usuários a seguir artistas e amigos para saber o que era popular e poder fazer recomendações, mas desde o início foi marcada por problemas. A prometida integração com o Facebook nunca se efetivou. As contas de alguns usuários eram inundadas por spam, e contas falsas começaram a ser abertas em nome de outras

pessoas por fraudadores. No entanto, o maior problema da Ping foi não ter decolado: foi adotada por uma mínima proporção de usuários do iTunes. Falando na conferência All Things Digital daquele ano, Cook reconheceu que a Apple “não precisava” ter uma rede social.[8] “Alguns clientes adoram, mas não são em grande número. Devemos matá-la por isso?”, perguntou. Pouco depois, foi o que aconteceu.

Contratações e demissões

O ano de 2012 também assistiu à demissão de executivos de alto nível.[9] O primeiro deles foi o vice-presidente sênior de varejo da Apple Store, John Browett. Ele tinha entrado oficialmente para a Apple em janeiro, no lugar do chefe de varejo anterior, Ron Johnson. Em tese, Browett tinha a qualificação perfeita para o cargo. Veio da Dixons Retail, uma das maiores varejistas da Europa, com quarenta mil empregados. Era formado pela Universidade de Cambridge e tinha MBA da Wharton School. Bom em números, compartilhava várias características com Cook em relação a trabalhos anteriores. Quando trabalhava na operação on-line do supermercado britânico Tesco, ele disse a um repórter: "Não almoço. Não participo de conferências porque tenho muito o que fazer."[10] Tinha uma visão prática do trabalho que parecia saída diretamente do manual de Cook. Parecia a escolha perfeita para comandar a Apple Store na gestão do novo CEO.

Em 2012, a Apple Store já tinha mais de uma década. Recebida com ceticismo à época de seu lançamento, em 2001, tinha agora quatrocentos pontos de venda no mundo todo, um terço dos quais fora dos Estados Unidos. Em número de vendas por metro quadrado, as Apple Stores superavam qualquer outra varejista americana, inclusive a loja de artigos de luxo Tiffany & Company. A Apple Store transformara o modo como os computadores e outros aparelhos eletrônicos eram vendidos e proporcionara à Apple o controle de ponta a ponta da experiência varejista, o que era o sonho de seus executivos.

A loja era uma parte muito importante dos negócios da Apple, e Browett tinha sido a primeira contratação de Cook enquanto CEO, para o alto escalão da empresa. Quase que de imediato, no entanto, Browett apresentou problemas. Desde o início mostrou que não era uma boa aquisição para a cultura da Apple. No dia seguinte a sua contratação, Cook começou a receber e-mails de clientes preocupados com a possibilidade de queda de qualidade na Apple Store com Browett no comando, pois a Dixons tinha fama de varejista barateira de eletrônicos, com um serviço precário de atendimento ao cliente, a equivalente europeia da popular Best Buy americana. Mas Cook não se preocupou. "Conversei com muita gente e John era de longe o melhor de todos",[11] disse num e-mail em resposta a um cliente. "Acho que você vai ficar tão satisfeito quanto eu. A função dele não é trazer a Dixons para a Apple, é levar a Apple a um patamar mais elevado de satisfação e atendimento ao cliente."

Mas os consumidores preocupados tinham razão. Renegando a ótima reputação de atendimento ao cliente das Apple Stores, Browett se lançou imediatamente à tentativa de cortar custos, reduzindo as contratações e a jornada de trabalho. Era focado em bater metas de vendas, o que nunca tinha sido a prioridade máxima na Apple. As mudanças foram recebidas com reclamações e desdém praticamente unânimes. Seis meses depois de ter entrado para a Apple, Browett foi demitido por Cook. Numa rara admissão de erro, a porta-voz Kristin Huguet declarou: "Fazer essas mudanças foi um equívoco, e elas serão revertidas. Nossos funcionários são nosso ativo mais precioso, são

aqueles que proporcionam o serviço de primeira que nossos clientes merecem.”[12]

Browett tinha sido uma má escolha para a Apple. Era um executivo voltado para a venda e o lucro, e não se adaptou à filosofia serena e cautelosa das lojas. Cook tinha cometido um raro erro de avaliação ao escolher alguém cuja concepção de negócios priorizava os resultados financeiros. Browett também se arrependeu. “Simplesmente não me encaixo no modo como eles dirigem a empresa”,[13] lembrou ele mais tarde. “Foi uma daquelas situações chocantes em que se é rejeitado por uma organização mais por adaptabilidade que por competência.”

A saída de Browett foi um tanto constrangedora para Cook. Fez com que ele parecesse desorientado e sem contato com a realidade, principalmente por estar em seu primeiro ano como CEO. Ao longo dos anos, Steve Jobs tinha cometido alguns erros de contratação, embora fosse mais conhecido por atrair grandes colaboradores, especialmente Steve Wozniak e Jony Ive na Apple, e John Lasseter e Ed Catmull na Pixar. Cook não tinha a contratação desses colaboradores extraordinários no currículo, e sua visão da Apple era bem diferente. A pressão sobre ele era maior, e a contratação/demissão de Browett levou à crença de que ele não tinha feito o dever de casa, ou pior, que sua avaliação estava errada. O que ele estaria pensando?

Ainda mais importante que a demissão de Browett foi a saída de Scott Forstall, um dos candidatos à sucessão de Jobs como CEO. Forstall começara a carreira na NeXT e subiu rapidamente na hierarquia da empresa. Acompanhou Jobs na ida para a Apple, onde se tornou uma das maiores forças por trás do sucesso fabuloso do Mac OS X. Foi recompensado

por esse sucesso, recebendo mais tarde a complicada tarefa de desenvolver o software para o iPhone original. Seu magnífico desempenho lhe valeu uma ótima imagem pública. Assim, Cook o escolheu para apresentar a Siri, nova assistente virtual da Apple, no lançamento do iPhone 4S. Ele ascendia rapidamente, como tinha acontecido na NeXT. Num perfil publicado em 2011, pouco depois da morte de Jobs, a *Bloomberg Businessweek* o chamou de “aprendiz de feiticeiro”, “mini-Steve” e de “melhor representação remanescente da voz de Steve Jobs”.[14] No livro *Nos bastidores da Apple*, o repórter Adam Lashinsky, da revista *Fortune*, falou dele como CEO anunciado da Apple, pronto a assumir quando terminasse a era Tim Cook.[15] Com sua rápida ascensão na empresa, parecia ser um dos candidatos mais prováveis à sucessão. No fim de 2012, contudo, ele saiu.

Forstall era o menos querido da equipe executiva de Steve Jobs, mas sua afinidade com o fundador da Apple o mantinha a salvo. Segundo Lashinsky, se havia algo contra Forstall era sua indisfarçável ambição. Sua sede de poder e influência dentro da empresa irritava os demais executivos e colaboradores, mas ele era protegido por Jobs, que apreciava seu entusiasmo e sua competência. Quando Jobs morreu, essa rede de segurança foi retirada. A saída de Forstall, em 2012, seguiu-se a dois lançamentos medíocres: o da decepcionante inteligência artificial Siri e o do desastroso Apple Maps. A Siri começou como prolongamento do Centro Internacional de Inteligência Artificial SRI e ramificação de um projeto de inteligência artificial financiado pela Darpa (Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa). Foi lançada como um

app externo do iOS em 2010 e prontamente comprada pela Apple, que se pôs a refazê-la a sua própria imagem.

Quando foi apresentada por Forstall no palco de lançamento do iPhone 4S, a Siri deu o que falar.[16] Correspondia ao conceito de assistente digital pessoal apresentado pela Apple pela primeira vez em 1987 com o nome de "Knowledge Navigator". Mas depois de experimentá-la na prática, os usuários emitiram comentários contraditórios. Steve Wozniak, cofundador da Apple, era sabidamente crítico da versão da Apple, apesar de grande admirador do app complementar original. Ele assinalou que a Siri ganhava dele em perguntas como "Quais são os cinco maiores lagos da Califórnia?" e "Quais são os números primos maiores que 87?". Porém, quando a Apple lançou sua própria versão, Woz observou que sua pergunta sobre os lagos agora remetia a imóveis de frente para um lago, e a pergunta sobre os números primos [*prime numbers*] era respondida como se fosse sobre o corte de carne *prime rib*.[17] No ano que se seguiu ao lançamento, dois dos executivos que estavam por trás do app Siri original — Adam Cheyer e o ex-CEO da Siri Dag Kittlaus — saíram da Apple para outros projetos. A dupla fundou uma start-up de inteligência artificial chamada Viv, mais tarde vendida para a Samsung por 215 milhões de dólares, deixando para trás o desastroso lançamento da Siri.[18]

Embora vista como uma oportunidade perdida, a Siri não foi nada em comparação com o fiasco do Apple Maps. O aplicativo da Apple foi anunciado durante a Conferência Mundial de Desenvolvedores da Apple (WWDC), em 11 de junho de 2012.[19] Vinha com o iOS 6 e substituía o Google Maps como

serviço de pesquisa e visualização de mapas do iPhone. Esse tipo de serviço ainda estava nos seus primórdios, mas ficava cada vez mais claro que um aplicativo de mapas seria incrível para smartphones. Mapas e endereços eram um serviço decisivo, quase sempre uma oportunidade de receita com a publicidade móvel, por exemplo. A Apple sabia que era importante demais para deixá-lo sob o controle do Google, por isso resolveu desenvolver seu próprio serviço. Entre outras características, o Apple Maps apresentava navegação ponto a ponto, mapas em 3-D, sobrevoo e integração com a Siri, o que o destacava em relação ao popular Google Maps.

Infelizmente, não demorou muito para que os usuários do Apple Maps, lançado em 19 de setembro, percebessem que aquilo era uma confusão. Houve todo tipo de problema: deformação das paisagens, que ficavam parecidas com pinturas de Salvador Dalí; direcionamento de pesquisas feitas no Reino Unido para "London, Ontario" em lugar da capital inglesa; indicações perigosas, como sugerir que os usuários do Aeroporto Internacional Fairbanks, no Alasca, entrassem de carro por uma das pistas. O jornal *The New York Times* disse que o Apple Maps era "o mais constrangedor e menos prático de todos os softwares já lançados pela Apple".[20] E conta-se que um executivo da Apple chegou meia hora atrasado para uma reunião porque o Apple Maps o conduzira para o lugar errado.[21] Se a Apple o tivesse feito mais simples, provavelmente funcionaria. Mas a empresa foi além das possibilidades. Tentou lançar um substituto cheio de recursos para o Google Maps, que estava na praça havia cerca de sete anos e tinha uma porção de funções amadurecidas. Mas a Apple insistiu em

superar o Google, tentou fazer mais do que deveria e acabou pagando o preço.

Como executivo encarregado do Apple Maps, Forstall foi o responsável em última instância pelo fracasso do novo aplicativo. Num artigo de Jay Yarow para a *Business Insider*, intitulado "O desastre do Apple Maps é uma péssima notícia para o futuro CEO da Apple", o autor destaca que "aquela era a segunda grande mancada consecutiva de Forstall com o software iOS".[22] No ano anterior, ele tinha induzido a Apple a acrescentar a Siri ao iOS, com resultados nada brilhantes. Diz-se que Cook sugeriu a Forstall que apresentasse um pedido público de desculpas, mas Forstall se negou. Nenhum deles voltou a tocar no assunto.

Depois de dois dias de protestos públicos, sem que Forstall se desculpasse, Cook tomou a iniciativa. Enviou uma carta aberta aos usuários da Apple na qual detalhava alguns dos problemas do Maps e fazia uma promessa para o futuro:

> Na Apple, lutamos para fazer produtos de primeira ordem que proporcionem a melhor experiência possível a nossos clientes. Com o lançamento de nosso novo Maps na semana passada, não conseguimos cumprir esse compromisso. Sentimos muitíssimo pela frustração que causamos aos nossos clientes e faremos tudo o que estiver ao nosso alcance para aperfeiçoá-lo.
>
> Tudo o que fazemos na Apple tem o objetivo de tornar nossos produtos os melhores do mundo. Sabemos o que vocês esperam de nós, e trabalharemos sem descanso até que o Maps chegue ao mesmo altíssimo nível de sempre.[23]

Para alguns, o pedido de desculpas de Cook foi visto como sinal de fraqueza. A revista *The Week* disse que era "uma forma de humilhação que levaria muita gente a comentar 'isso nunca teria acontecido

se Steve Jobs estivesse vivo'".[24] E prosseguiu: "Seria o pedido de desculpas de Cook a prova definitiva de que ele não é Steve Jobs?" Steve Jobs nunca tinha se desculpado por erros da Apple. Poucos anos antes, quando os usuários reclamaram que as ligações feitas com o novo iPhone 4 caíam porque se formava uma conexão entre os dedos e a antena externa do aparelho — o chamado escândalo Antennagate —, Jobs alegou que os usuários estavam "segurando errado o aparelho"[25] (ele finalmente convocou uma entrevista coletiva sobre o Antennagate e ofereceu de graça aos usuários uma capa protetora para atenuar o problema, mas nunca apresentou um pedido de desculpas explícito).

Mas parece que Cook queria fazer as coisas a sua maneira. Vendo Forstall como uma influência negativa para a equipe e um criador de caso que não assumia responsabilidades, demitiu-o. O colega Greg Joswiak elogiou indiretamente a medida, dizendo que Cook agira com firmeza a respeito das mudanças na organização do Maps, embora sem discutir nem mencionar o nome de Forstall. Chamando Cook de "enérgico e decidido" e "líder até a raiz dos cabelos", Joswiak disse que ele "estava pessoalmente comprometido com o que quer que fosse preciso fazer para pôr a prumo este navio".[26]

Ao que parece, a saída de Forstall não gerou protesto por parte de seus colegas executivos, pelo menos publicamente. Dentro da empresa, diz-se que sua saída foi "comemorada" pelos funcionários.[27] Um antigo empregado da Apple, que pediu anonimato, disse que Forstall fazia muita política, assumia o crédito pelo trabalho de outros, punha de lado os colaboradores para ganhar vantagem e

causava muito atrito. Era também deslavadamente ambicioso, o que o afastava dos outros funcionários. “Ele se metia em muitas coisas que não eram de sua alçada”,[28] relatou o funcionário. “E acho que isso irritava as pessoas [...] tenho a impressão de que muita gente estava meio descontente com ele.”

Tony Fadell, ex-vice-presidente sênior da divisão de iPods e um dos “pais do iPod”, disse à BBC que Forstall “teve o que mereceu”. Era recorrente o comentário de que os ânimos entre Forstall e Fadell estavam exaltados. A dupla se chocava constantemente quando ambos trabalharam no desenvolvimento do iPhone (Forstall estava encarregado do software, e Fadell, da engenharia). Eles se desentenderam sobre recursos, pessoal e créditos até a saída de Fadell, em 2008. Na mesma entrevista, Fadell disse que a demissão de Forstall e a reorganização da equipe executiva por Cook eram positivas. “Então, acho que a Apple está em uma ótima posição, tem ótimos produtos e uma equipe excelente, e essas pessoas têm realmente a chance de construir uma base sólida para continuar o legado de Steve”,[29] disse ele.

Muitos funcionários acharam que a politicagem foi o principal motivo da demissão de Forstall. Ele era o responsável pelo software do iPhone, e sua estrela brilhou com a ascensão do aparelho. Tornou-se muito poderoso dentro da empresa, e Horace Dediu, analista da Apple, afirma ter ouvido rumores de que Forstall estava começando a tocar seus próprios projetos — recrutando engenheiros de hardware para eles — sem participação de Cook ou de outros executivos da Apple. “Por mais que ele estivesse contribuindo, por mais que estivesse acertando,

transgredir e passar dos limites é ofensa mortal na Apple.”[30]

Dediu duvidava de que o motivo da demissão de Forstall tenha sido simplesmente a aventura fracassada com o Apple Maps, porque a cultura da Apple tende a perdoar erros. Se Forstall se recusou a cumprir uma ordem direta de Cook para apresentar um pedido público de desculpas, foi provavelmente essa insubordinação que o condenou. Segundo Dediu: “Tim sentiu algo como ‘espere aí, estou sendo posto à prova. Esses caras estão começando a exercer poder. Preciso ser muito decidido’, e acho que seu raciocínio, de certa forma, foi: ‘Preciso dessa execução pública para que os demais me levem a sério.’ Com isso, ele teria muito menos problemas [internos] dali em diante.”[31]

Poucos meses depois da saída de Forstall, Cook deu uma entrevista à *Bloomberg Businessweek* que revelou um pouco mais sobre o episódio e seu estilo de liderança. Disse que a sacudida no comando visava aumentar a colaboração dentro da empresa — exatamente o que dissera o comunicado à imprensa.[32] “Temos um altíssimo nível de colaboração na Apple, mas o intuito é levá-lo a outro patamar [...] Você conhece nossas qualidades. São muitas. Mas a única coisa que fazemos e, na minha opinião, ninguém mais faz é integrar hardware, software e serviços de modo que a maior parte dos consumidores já não os diferencie. Eles só se importam com a experiência, que é fantástica. Então, o que fazer para continuar esse processo e levá-lo a um nível superior? Você precisa ser nota dez em colaboração.”[33]

Cook não mencionou diretamente a demissão de Forstall e de Browett, mas foi revelador o que

declarou depois a respeito de como os membros da equipe executiva trabalhavam em conjunto e assumiam responsabilidades. “O que nos mantêm juntos é o fato de que nos reunimos em torno de valores. Queremos fazer a coisa certa. Queremos ser honestos e diretos. Admitimos quando estamos errados e temos coragem para mudar. E não pode haver politicagem. Detesto politicagem. Não há espaço para ela dentro da empresa. A vida é muito curta para eu ter que lidar com isso. Nada de burocracia. Queremos esta empresa rápida, ágil, um lugar sem politicagem, sem objetivos externos.”[34] Lendo nas entrelinhas, Cook demitiu Forstall porque ele fazia politicagem e agia segundo interesses pessoais: não admitiu o erro, não pediu desculpas e não se mostrou disposto a mudar. Para Cook e seu estilo de liderança, eram pecados capitais.

Chegamos ao ápice da Apple?

Como era de esperar, nem todos acharam que a demissão de Forstall tenha sido uma boa ideia. “Chegamos ao ápice da Apple: daqui por diante, é ladeira abaixo”, escreveu Dan Crow para o *The Guardian* no fim de 2012. “A decisão de trocar o Google Maps por seu próprio serviço e as mudanças no comando da empresa com o afastamento de Scott Forstall e John Browett apontam para uma trajetória de declínio sutil.”[35] Embora o desempenho financeiro da Apple continuasse magnífico (a receita para 2012 foi de 156,5 bilhões, com um lucro extraordinário de 46,33 bilhões), muitos observadores atribuíam esses resultados a Jobs e aos frutos de seu legado. Ninguém era capaz de se contrapor à versão segundo a qual a Apple estava sofrendo milhares de cortes minúsculos que, cedo ou tarde, a levariam a cair por terra.

Aparentemente, até mesmo a agência de publicidade da empresa, a TBWA\Media Arts Lab, comprava essa ideia, para tristeza da Apple. Em janeiro de 2013, o *The Wall Street Journal* publicou uma matéria intitulada “Será que a Apple perdeu a excelência para a Samsung?”.[36] A matéria insinuava que a Samsung, dedicada na época à promoção agressiva do novo smartphone Samsung Galaxy S3, tinha provocado a queda da rival. Em e-mails confidenciais aos executivos da Apple, mais tarde tornados públicos como parte do processo legal Samsung *v.* Apple, a TBWA escreveu: “Entendemos que este momento está muito próximo de 1997 quanto à necessidade de ajudar a Apple a passar por ele.”[37] Em 1997, quando voltou para a empresa, Jobs encarregou a famosa e premiada campanha

publicitária “Think Different” de lembrar ao mundo que, apesar dos percalços financeiros, a Apple era uma grande companhia à espera de emergir. Isso funcionou maravilhosamente, insuflando nova vida a uma empresa que tinha graves problemas. Em 2012, a situação parecia o contrário disso. A Apple ia bem financeiramente, mas faltava a percepção pública desse fato — muita gente achava que ela estava em decadência.

Mas o pessoal da Apple tinha esperança. Seu chefe de marketing, Phil Schiller, reagiu: “Não estamos em 1997 [...] Em 1997 a Apple não tinha produtos para anunciar. Tínhamos uma empresa fazendo tão pouco dinheiro que estávamos a seis meses de sair do mercado [...] Não era a empresa de tecnologia mais bem-sucedida do mundo, fazendo os melhores produtos do mundo, criadora dos modelos de referência de smartphone e tablet e líder do mercado de distribuição de conteúdos e softwares. Não era a empresa que todos querem imitar e com a qual querem competir.”[38]

É significativo que a TBWA nunca tenha chegado a produzir uma campanha publicitária atualizada ao estilo da “Think Different” para a era Tim Cook.

Cook começa a mudar a Apple

Embora a reorganização dos níveis executivos e o refinamento da colaboração fossem parte de um importante ajuste interno, para observadores de fora pouca coisa tinha mudado. Era como se no geral Cook desse continuidade ao legado do antecessor. Mas havia diversos sinais do caminho pelo qual ele conduziria a Apple nos anos seguintes.

A primeira grande mudança feita por Cook como CEO ocorreu em janeiro de 2012, cinco meses depois de ter chegado ao cargo. Convocou uma reunião interna, após o espetacular balanço do trimestre anterior, e avisou aos funcionários que a reunião discutiria "coisas novas muito interessantes" — e parte dessas coisas eram as iniciativas filantrópicas da Apple. Foi um distanciamento significativo da visão que Steve Jobs tinha da empresa. Jobs era famoso pela mão fechada no que se refere à filantropia, dizendo que a coisa mais caridosa que podia fazer era aumentar o valor da Apple para que seus acionistas tivessem mais dinheiro a oferecer a causas escolhidas por eles. Com Jobs, a Apple nunca deu contribuições importantes para caridades — pelo menos não publicamente. A única campanha filantrópica pública de que a empresa participou foi a (PRODUCT)RED, promovida por Bono, vocalista do U2, para o combate à aids na África, vendendo produtos com uma roupagem diferente, vermelha. A partir de 2006, a empresa vendeu meia dúzia dessas versões vermelhas do iPod e do iPhone, arrecadando mais de 160 milhões de dólares.[39]

Cook, por outro lado, tinha ideias diferentes. Depois de pagar pelos estudos universitários do sobrinho, pretende doar toda a sua fortuna a

projetos filantrópicos.[40] Como CEO, instituiu um programa de doação conjunta com seus empregados, no qual a Apple dobraria o valor das doações feitas por seus funcionários, podendo chegar a até 10 mil dólares anuais por pessoa. Foi um sucesso. Nos dois primeiros meses, a empresa e seus empregados doaram 2,6 milhões de dólares. Na reunião geral, Cook revelou que a Apple tinha doado também 50 milhões de dólares a hospitais da Universidade Stanford. Não explicou por que Stanford foi a escolhida, mas a empresa e Steve Jobs tinham uma antiga parceria com a universidade e suas instalações médicas. Jobs deu uma famosa aula inaugural na universidade em 2005 e se tratou no Centro de Câncer de Stanford. A partir de 2011, a Apple doou também alguns milhões de dólares para diversas iniciativas educacionais e ambientais, entre elas as de recuperação da devastação causada por furacões, incêndios florestais e inundações na China.[41]

Além de investir bastante em programas educacionais, a Apple fez grandes doações a campanhas relacionadas à saúde e aos direitos humanos. Cerca de um ano e meio depois de se tornar CEO, Cook aceitou trabalhar voluntariamente para um leilão promovido pela Charitybuzz, que ofereceria ao melhor lance a oportunidade de tomar um café com ele na sede da Apple. O lance vencedor, no valor de 610 mil dólares, foi doado ao Centro de Justiça e Direitos Humanos Robert F. Kennedy, e alcançou o recorde da Charitybuzz batido dois meses antes com o leilão de um Lamborghini Aventador LP 700-4 Roadster.[42] Foi o dobro da maior quantia já arrecadada em leilão para o Centro RFK, e o valor do lance aumentou mais de doze vezes.

Desenvolvedores de apps, fabricantes de acessórios e empreendedores estavam entre os que ofereceram lances, mas o vencedor permaneceu anônimo.

Com 2014 chegando ao fim, a empresa fez uma doação assombrosa de 20 milhões de dólares para a campanha (PRODUCT)RED de luta contra a aids. O dinheiro foi arrecadado em parceria com desenvolvedores de aplicativos, que abriram mão de parte de suas percentagens na comercialização de funcionalidades pelo In-App Purchases, e através da venda de produtos da Apple nas principais datas comerciais do ano — a Black Friday e a Cyber Monday. "Fico muito feliz em anunciar que nossa doação total para este trimestre será de mais de 20 milhões de dólares — a maior de todos os tempos —, elevando para mais de 100 milhões o total arrecadado pela Apple para a campanha (PRODUCT)RED",[43] disse Cook num e-mail para os funcionários. "O dinheiro que arrecadamos está salvando vidas e levando esperança a pessoas necessitadas. Podemos ficar orgulhosos de nosso apoio."

A empresa não divulgou novos números sobre doações de empregados, portanto o total arrecadado desde o anúncio da campanha em 2011 continua desconhecido. Mas em 2018, depois que o governo Trump fez uma emenda à legislação tributária para permitir que a Apple repatriasse quase 250 bilhões em dinheiro do exterior, Cook anunciou que as doações conjuntas seriam agora de dois para um.[44] Ou seja, para cada doação feita pelos funcionários, a empresa acrescentaria o dobro do valor inicial (ainda até o máximo de 10 mil dólares anuais por doador) até o fim do ano. A Apple também doaria em dobro cada hora de trabalho doada por seu pessoal.

A nova posição de Cook no que se refere à filantropia foi em geral bem recebida, mas algumas pessoas observaram que o dinheiro doado era uma gota no oceano e que de alguma forma isso se chocava com as questões trabalhistas enfrentadas pela Apple em sua cadeia de fornecimento. “As iniciativas filantrópicas da Apple ficam pequenas ao lado dos 97,7 bilhões que a empresa tem em dinheiro agora”,[45] disse a repórter Sarah Mitroff no VentureBeat. O dinheiro “de que a Apple abriu mão é uma pequena gota no oceano, mesmo se comparado aos 46,33 bilhões de receita registrados no primeiro trimestre de 2012. Além disso, os problemas trabalhistas advindos da Foxconn, a empresa que fabrica o iPhone e outros produtos da Apple, mancha a imagem caridosa que a empresa criou para si”. Apesar disso, durante esse primeiro ano espinhoso, Cook fez pequenas mudanças que prenunciavam grandes transformações positivas para o futuro da Apple.

Iniciativas na cadeia de fornecimento

Essas mudanças englobavam as práticas da cadeia de fornecimento da Apple. Em fevereiro de 2012, a emissora ABC levou ao ar um episódio especial do programa *Nightline* sobre a Foxconn, a maior fabricante da Apple.[46] Embora gravado com anuência da Apple, o especial deixou bem claras as condições embaraçosas em que os aparelhos da empresa estavam sendo produzidos. Entre os detalhes interessantes, revelou-se que eram necessários cinco dias e 325 mãos para fazer um único iPad. O especial revelou também que os trabalhadores da Foxconn cumpriam turnos de doze horas e pagavam 70 centavos de dólares por refeição, os dormitórios que comportavam de seis a oito pessoas custavam 17,50 dólares por mês e eles ganhavam 1,78 dólar por hora de trabalho.

O jornal *The New York Times* publicou ainda uma série de reportagens investigativas sobre as condições de trabalho na Foxconn e ganhou com ela um Prêmio Pulitzer.[47] Cook reagiu com rara indignação, comunicando seus pensamentos aos empregados de uma maneira que não poderia ser mais diversa do que se esperaria de Steve Jobs, que já tinha sido criticado por não se importar com aquilo. Num e-mail interno, Cook disse que se sentia “ofendido” e “indignado” com a reportagem. Foi direto e transparente com seus empregados, dizendo: “Nós nos importamos com cada trabalhador de toda a nossa cadeia mundial de fornecimento. Qualquer acidente é profundamente problemático, e qualquer questão referente a condições de trabalho nos causa preocupação. Qualquer insinuação de que não nos importamos é claramente falsa e ofensiva

para nós. Como vocês sabem, acusações como essa são contrárias aos nossos valores. Não somos assim."[48] Reiterando que a Apple tinha melhorado as condições de trabalho para centenas de milhares de pessoas, Cook estava decidido a esclarecer as coisas.

Quase que imediatamente a Apple contratou a Associação pelo Trabalho Justo (FLA), grupo sediado em Washington, D.C., dedicado a pôr fim ao trabalho análogo à escravidão pelo mundo. Incumbiu a FLA de auditar as fábricas da Foxconn em Shenzhen e Chengdu, na China. A medida foi vista como um passo importante em direção a uma limpeza na Apple e à sua responsabilização pela cadeia de fornecimento, um dos seis valores destacados em seu site. A Apple foi a primeira empresa de tecnologia a contratar a FLA, que tinha conquistado boa reputação por sua reformulação das indústrias alimentícias e de confecções. Até outubro de 2016, quando parou de trabalhar com a FLA, a Apple era a única empresa de tecnologia a firmar essa parceria.

Pouco tempo depois, numa conferência do Goldman Sachs, Cook abordou sem rodeios as acusações de abuso de trabalhadores na cadeia de fornecimento. No discurso de abertura, disse que a Apple não descansaria até que cada trabalhador tivesse a garantia de um ambiente de trabalho seguro e sem discriminação aliado a salários competitivos. Disse que os fornecedores que não cuidassem de seus trabalhadores teriam os contratos rescindidos. "A Apple leva as condições de trabalho muito a sério, e isso faz muito tempo",[49] disse Cook. "Nós nos importamos com cada trabalhador, esteja ele na Europa, na Ásia ou nos Estados Unidos." Falou de sua própria experiência

com o trabalho físico: “Passei bastante tempo em fábricas, e não só como executivo. Trabalhei numa fábrica de papel no Alabama e numa fábrica de alumínio na Pensilvânia; tenho minha importância, e temos centenas de empregados que trabalham em nossas fábricas em tempo integral. Eles também fazem diferença. Estamos muito atentos, num nível de extremo detalhe, às condições do trabalhador.”

A promessa de reformas importantes teve uma boa repercussão.[50] Dara O’Rourke, professor adjunto de políticas trabalhistas e ambientais da Universidade da Califórnia, em Berkeley, disse ao *The New York Times* que Cook merecia elogios por levantar a questão. “Quero dar um crédito a Tim Cook por isso”, disse ele. “Está reconhecendo que eles estão com problemas.” Daniel Diermeier, professor da Universidade do Noroeste especializado em gerenciamento de reputação, concorda. Diz que a imprensa negativa levou Cook a tomar uma atitude, mas que ele tinha boas condições para efetuar mudanças positivas. “Provavelmente ele tem uma profunda capacidade de compreensão, e isso é mais importante para ele do que para outros executivos.”

Houve, entretanto, quem duvidasse das afirmações de Cook. Jeff Ballinger, ativista e pesquisador trabalhista, disse que as promessas de reforma feitas por Cook eram questionáveis. “Parece um padrão que já notei antes”,[51] disse. Cook espera que “o assunto morra. Não é muito convincente”.

Mas Cook estava de fato decidido a implementar mudanças. Investiu tempo e energia para rever as condições de trabalho, fazendo questão de visitar as fábricas da Apple e interagir com seus trabalhadores. No fim de março, foi para a China e

percorreu a nova planta de montagem da Foxconn em Zhengzhou, que empregava cerca de 120 mil trabalhadores, muitos deles na montagem de iPhones. A foto da visita, divulgada pela Apple, rodou o mundo. Era um grande feito o CEO se envolver mais na logística da cadeia de fornecimento — Steve Jobs nunca fez uma foto numa linha de montagem —, mas uma série de blogueiros céticos disseram que a foto tinha sido armada.

Apesar das promessas de Cook quanto a melhoria das condições de trabalho, mais de dois mil trabalhadores provocaram tumulto na planta de montagem da Foxconn em Chengdu por causa de um incidente pequeno, supostamente um roubo ocorrido em um dos dormitórios.[52] As condições de trabalho e remuneração levavam a tensão na fábrica às alturas. Não muito tempo depois, um funcionário de 23 anos se suicidou saltando da janela de seu apartamento. Estava na Foxconn havia apenas um mês e o incidente foi um catalisador para as promessas de reforma da Apple.

Não foi o primeiro suicídio na Foxconn. Houve uma morte em 2007 e outra em 2009, mas em 2010 houve um surto repentino, com cerca de dezoito tentativas de suicídio e pelo menos quatorze mortes. A primeira delas ocorreu em janeiro de 2010, quando um jovem trabalhador chamado Ma Xiangqian se atirou da janela. Xiangqian teve a função rebaixada a limpar banheiros depois de quebrar acidentalmente um equipamento da fábrica. Estava cumprindo uma jornada três vezes maior que o tempo legalmente permitido. “A vida é dura para nós, trabalhadores”, disse a irmã dele, Ma Liqun, pouco depois da morte de Xiangqian. “É como se eles estivessem nos treinando para sermos

máquinas."[53] Em julho de 2009, Sun Dan-yong, funcionário de 25 anos da Foxconn, se atirou de um edifício por ter perdido o protótipo do iPhone que estava com ele. Antes de morrer, disse que tinha sido espancado por empregados da Foxconn, que também revistaram seu alojamento.[54]

O presidente da empresa, Terry Gou, de início reagiu com uma indiferença revoltante, dizendo que "um ambiente hostil é uma coisa boa". Mas quando seu 14º funcionário cometeu suicídio, em maio de 2010, a Foxconn começou a tomar medidas de prevenção.[55] O primeiro passo foi estender uma rede de plástico amarelo de três milhões de metros quadrados ao redor de seus edifícios para interceptar quem saltasse, passando longe da raiz do problema, embora também tenha aumentado em 30% o salário dos trabalhadores de Shenzhen, que foi para 1.200 renminbi (176 dólares) por mês, e prometeu um segundo aumento para seis meses depois.[56] Finalmente, instalou um centro de aconselhamento aberto 24 horas, atendido por cem trabalhadores qualificados, e uma sala especial antiestresse onde os trabalhadores podiam usar bastões de beisebol para descarregar suas frustrações em bonecos.[57]

Os suicídios foram prontamente ligados à Apple, que, embora não sendo a única empresa a usar os serviços da Foxconn, era a maior e mais conhecida. O escândalo contrastava fortemente com a imagem progressista da empresa americana. Os autores do livro *Como Steve Jobs virou Steve Jobs*, que retrata a Apple e Jobs de maneira pouco positiva, perguntam: "Como uma empresa com aquele marketing de aura angelical é capaz de fabricar seus dispositivos nas instalações da Foxconn, cuja penosa labuta e árduas

condições de trabalho resultaram em mais de uma dúzia de suicídios entre operários da linha de montagem?”[58]

Mas Steve Jobs não era a pessoa indicada para tratar do assunto. Da mesma forma que Terry Gou, Jobs não era contrário à instituição de um ambiente de trabalho inflexível. Ao defender a Foxconn depois dos suicídios de 2010, alegou que as condições nas fábricas eram “bastante boas” e que em nada se assemelhavam a “locais de trabalho escravo”. Mas o que pegou realmente mal foi o comentário “isso está superado”,[59] que soou como indiferente e insensível para muitas pessoas.

Não obstante, a Apple fez algumas mudanças, que se aceleraram muito quando Cook assumiu como CEO. A FLA lançou seu primeiro relatório em agosto de 2012, no qual identificava 360 “pontos de ação corretiva” que precisavam de intervenção, referentes a segurança, remuneração e condições de trabalho.[60] Eram coisas como a relação entre o pagamento e a jornada de trabalho, horas extras, treinamento de segurança e saúde, seguro-desemprego, trabalho infantil e o fim de um programa de estágios abusivo.

Houve alguns problemas que ficaram sem solução nos sete meses em que a FLA trabalhou para a Apple. Um relatório da organização dizia que alguns dos itens importantes não tinham sido corrigidos, inclusive representação sindical e conformidade da jornada de trabalho com as leis trabalhistas chinesas. Mas a redução da jornada e o limite de horas extras não foram bem aceitos por muitos trabalhadores, que preferiam trabalhar longas horas e ganhar mais para poupar ou enviar para casa.[61]

Mas, no geral, a FLA observou que a Apple e a Foxconn tinham feito progressos em modificar as condições de trabalho. Com prazos que chegavam a quinze meses em alguns casos, o relatório da FLA indicava que as duas empresas tinham implantado 284 das mudanças recomendadas antes da data limite. “Nossa verificação mostra que as mudanças necessárias, entre elas medidas imediatas visando saúde e segurança, foram implementadas”, disse o CEO da FLA, Auret van Heerden, numa declaração. “Até agora, estamos satisfeitos com as providências tomadas pela Apple voltadas a fazer com que a Foxconn se responsabilize pelo cumprimento do plano de ação, no qual está também incluído o compromisso de reformular seu programa de estágios.” Em seu primeiro ano como CEO, Tim Cook promoveu mais melhorias na área de responsabilidade dos fornecedores do que Steve Jobs em todo o tempo em que esteve na Apple. Num e-mail enviado aos empregados no começo de 2012, ele disse: “Hoje em dia, ninguém em nosso ramo está promovendo melhorias para os trabalhadores da mesma forma que a Apple.”

Desde então, a companhia vem trabalhando para aperfeiçoar a cadeia de fornecimento, embora ainda receba críticas ocasionais de organizações de defesa dos direitos trabalhistas e outras. Dado seu poder e suas margens de lucro, muitos acham que a empresa poderia estar fazendo muito mais e que as condições nas fábricas dos fornecedores ainda são péssimas. Li Qiang, diretor do Observatório do Trabalho da China, criticou a Apple pelas baixas margens de lucro dos fornecedores, o que leva ao achatamento dos salários. De acordo com Qiang, os fornecedores da Apple têm margens de apenas 5% a 10%, o que não basta para melhorar o salário dos

trabalhadores. “Se eles quisessem mesmo modificar as condições de trabalho, deveriam pagar melhor. Em última instância, não se trata da cadeia de fornecedores ou de suas fábricas, mas é a própria Apple que não quer pagar mais.”[62]

Ele questiona também a afirmação da Apple de que 90% de suas fábricas cumprem as regras sobre horas extras estipuladas pelas leis trabalhistas chinesas, que limitam a semana laboral a sessenta horas. Qiang alega que, na prática, os trabalhadores são forçados a trabalhar horas extras para compensar os baixos salários. Representantes desse grupo foram a uma fábrica da Pegatron em Xangai, examinaram cerca de mil contracheques e descobriram que entre 70% e 80% dos trabalhadores tinham trabalhado mais de sessenta horas semanais. Relataram suas conclusões à Apple, mas disseram que a empresa refutara tais preocupações sob o argumento de que a amostra era muito pequena.

Muitos ativistas acreditam que o problema reside no próprio sistema de produção. Ted Smith, fundador e ex-diretor executivo da Coalizão de Tóxicos do Vale do Silício e presidente da Coalizão de Recolhimento de Eletrônicos, acha que a solução para a Apple seria construir suas próprias fábricas e empregar diretamente trabalhadores e gerentes da linha de montagem. “O tamanho do que eles estão tentando fazer ou do que estão fazendo vai [...] quase além da compreensão”,[63] disse ele. “Mesmo que tenham dentro da sede o melhor pessoal do mundo em cargos de responsabilidade, influência e poder, tentar administrar 756 fábricas com literalmente milhões de trabalhadores ou instalações [...] é nada menos que desanimador.”

Smith diz que seu grupo começou a conversar com a Apple pouco antes da morte de Jobs. Com Jobs, Smith acreditava que a Apple não dava importância ao assunto, ou que relutava demais em fazer mudanças. Elogiou Cook pelas boas contratações, “mais uma vez, uma grande mudança em relação a como eram as coisas”, principalmente a de Lisa Jackson, ex-administradora da Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos. Elogiou também o conselho consultivo acadêmico, e a disposição da Apple no sentido de ser mais transparente e dar maiores informações em seus relatórios anuais sobre responsabilidades dos fornecedores. “Estou vendo muitas mudanças […] e as credito principalmente à liderança de Tim Cook”, disse ele.

O escritor e acadêmico Jeff Ballinger, militante em prol do combate ao trabalho escravo, acha também que o problema está no próprio sistema. A Apple não teria tantas dificuldades com a cadeia de fornecimento se não terceirizasse sua produção. “Gostaria de ver uma reintegração vertical”,[64] disse ele. “Por que essas empresas não podem produzir as coisas por si mesmas? O abuso surge porque o paradigma é analisar seis possíveis contratados, fazer uma espécie de leilão e ficar com o menor preço. Por causa disso, é impossível que a Apple chegue para os terceirizados e diga: ‘Você não poderia lhes dar uma folga, pagar bônus etc.?’” Ballinger também alegou que o monitoramento era ineficaz: “O verdadeiro problema é o sistema. O monitoramento é um sofisma.”

Jenny Chan, professora da Politécnica de Hong Kong, ex-organizadora da Sacom (Estudantes e Acadêmicos contra Más Práticas Empresariais) e autora de *Dying for an iPhone* [Morrendo por um

iPhone], disse que a Apple sabe bem de muitos dos problemas de segurança e faz pouco — ou nada — em relação a isso. Ela defende uma organização maior da força de trabalho, de baixo para cima, para dar poder aos funcionários. “Os trabalhadores devem participar das eleições dos sindicatos”,[65] disse ela. “Deveriam estar representados nas comissões que tratam de segurança e saúde ocupacionais. Assim, teriam sua voz e suas opiniões, suas decisões e suas discussões levadas mais a sério. Mas no momento não vejo essa estrutura.”

Heather White, documentarista de Nova York e diretora de *Complicit*, documentário sobre as terríveis condições de trabalho na cadeia de fornecimento da Apple, foi a mais contundente. Ela questiona a própria presença da Apple na China. É um regime repressivo, corrupto, com antecedentes terríveis quanto a práticas trabalhistas. “Se alguma dessas empresas do setor eletrônico está falando sério sobre o cumprimento de códigos de conduta, que elas mesmas postam em seus sites alegando representar seus compromissos com todos os seus acionistas, deveriam começar a falar em sair da China”,[66] disse. Ela admite que não é uma possibilidade realista, mas que, se a Apple e Tim Cook levassem a sério o seu código de conduta, a empresa deveria incentivar a liberdade de associação, os direitos dos trabalhadores e exigir padrões de saúde e segurança.

Mas Deirdre O’Brien, vice-presidente de pessoal da Apple que durante muito tempo trabalhou bem próxima a Cook nas operações, defendeu o avanço da empresa quanto a direitos dos trabalhadores. “Creio que seja uma das melhores coisas que Tim fez”, disse ela. “Acho realmente que o trabalho

realizado pela Apple na cadeia de fornecimento é excepcional, e temos trabalhado para sermos líderes nesse espaço.[67] Então, em vez de ignorar os problemas e dizer 'isso é reponsabilidade de outras pessoas', ele foi direto ao assunto e disse: 'Queremos ser líderes nisso, vamos falar sobre essas coisas e mãos à obra.' [...] Estamos centrados em garantir o bem-estar deles, com a existência de oportunidades de educação, questões de segurança, todas essas coisas que levamos muito a sério."

E Cook criou novas iniciativas para ajudar a Apple a tomar a direção correta. Logo depois da Conferência Mundial de Desenvolvedores, em julho de 2013, a empresa instituiu um conselho consultivo acadêmico para revisar o programa de responsabilidade do fornecedor. O conselho foi uma extensão natural do compromisso assumido por Cook no sentido de reformular a cadeia de fornecimento. Composto de início por oito professores representando grandes universidades americanas e presidido pelo professor Richard Locke, da Universidade Brown, o conselho consultivo integrou as iniciativas de Cook para melhorar as práticas laborais na cadeia de fornecimento. Seu objetivo era realizar ou encomendar uma pesquisa sobre as condições de trabalho na cadeia da Apple, resgatar pesquisas já feitas que pudessem melhorar as práticas e medidas, e fazer recomendações à companhia sobre ações positivas que poderiam ser empreendidas. "Espero que o conselho [...] dê forma às práticas da Apple e de seus fornecedores de modo que todos os empregados na cadeia de fornecimento da Apple [...] recebam salários dignos, cumpram a jornada de trabalho legalmente estabelecida e trabalhem em ambientes seguros,

onde possam exercer seus direitos de cidadãos”,[68] declarou Locke.

Ano a ano, a Apple tem buscado também ampliar seu relatório sobre responsabilidade dos fornecedores, publicado pela primeira vez em 2005 juntamente com o Código de Conduta do Fornecedor da Apple.[69] Em 2007, a empresa auditou apenas 39 estabelecimentos dentro do programa. Esse número subiu para 102 em 2009 e para 756, em trinta países, em 2017. Estabeleceram-se também orientações para áreas como dormitórios, proteção ao trabalho juvenil, não discriminação médica, não discriminação da gravidez, prevenção do trabalho forçado, salários, benefícios e jornada de trabalho. Com Cook, a Apple assumiu uma função mais direta nas iniciativas relacionadas aos empregados. Em 2017, a empresa lançou um novo programa de orientação em saúde destinado a trabalhadoras de seus fornecedores na Índia e na China, dando acesso a serviços e capacitação para o autoexame de prevenção do câncer de mama, nutrição, cuidados pessoais e saúde materna. Jeff Williams disse que a Apple esperava atender um milhão de mulheres com esse programa em 2020.[70]

A força financeira da Apple lhe dá também a possibilidade de impor muitos dos termos dos contratos com seus fornecedores. Em 2018, a Apple obrigou um de seus fornecedores nas Filipinas a devolver um total de 1 milhão de dólares cobrados em taxas de recrutamento para empregos em sua fábrica.[71] Essas medidas, que só poderiam ser tomadas por uma empresa com o peso da Apple, foram vistas como decisivas. Embora sejam muitas as companhias que recorrem a produtores e fornecedores de componentes no exterior, a Apple é

a mais conhecida delas. E como mostra o caso dos suicídios na Foxconn, muita gente não faz qualquer diferenciação entre a Apple e as empresas por ela contratadas para montar seus produtos.

A decisão de exigir comportamentos aceitáveis daqueles que trabalham para a Apple vai além dos fornecedores diretos. Segundo um relatório de 2012 publicado pelo blog Engadget, a Apple também exige comportamento ético de empresas que produzem periféricos certificados para seus dispositivos, os MFi (sigla para “feitos para iPhone”). Como disse um jornalista do blog: “Estender [essa determinação] ao ecossistema bem mais amplo dos acessórios seria um exemplo concreto do uso de seu status de gigante dentro do espaço do consumidor de eletrônicos para influenciar mais empresas a se portar com ética quanto a direitos trabalhistas, questões ambientais e outras áreas.”[72]

Sob a liderança de Cook, a Apple conseguiu neutralizar algumas das referências prejudiciais a sua cadeia de fornecimento. Em maio de 2014, a organização beneficente internacional Baptist World Aid Australia, em seu Relatório de Tendências da Indústria Eletrônica, classificou a Apple em segundo lugar entre as empresas que mais fizeram pela melhoria das condições de trabalho dos empregados, logo abaixo da Nokia. “A inclusão da Apple entre as melhores pode ser surpreendente dada a divulgação das más condições de trabalho e do trabalho infantil em fornecedores chineses como a Foxconn e a Pegatron”,[73] diz o relatório. No entanto, destacou que a Apple estava mudando para melhor.

Sucesso no horizonte

Não faltaram problemas no primeiro ano de Cook como CEO. Surgiram críticas sobre o relacionamento com a Foxconn, cujas condições de trabalho eram terríveis. Cook foi questionado por suas decisões sobre algumas demissões e contratações e criticado pelo lançamento de produtos decepcionantes. Mas sua reação à questão da Foxconn foi de maneira geral recebida com admiração, à medida que ele destinava recursos cada vez maiores para organizar a cadeia de fornecimento, além de tomar iniciativas destinadas a endurecer a política de privacidade da Apple depois que o Path foi descontinuado (o app Path fazia o upload secreto de dados dos usuários). Ele superou também a preocupação inicial sobre a baixa qualidade dos novos produtos da Apple com o lançamento e o sucesso arrasador do novo iPhone. Em setembro de 2012, a Apple apresentou o iPhone 5, o primeiro depois da morte de Steve Jobs. O iPhone 5 anunciava grandes mudanças em seu design. Tinha corpo de vidro e tela mais alta, além de vir com o Lightning, o novo conector compacto da Apple, substituto do conector de trinta pinos de todos os modelos anteriores de iPhone. Essa mudança causou alguma polêmica na época, mas o sucesso do iPhone 5, apesar de tudo, foi inegável.

A Apple começou a receber pedidos em 14 de setembro, e mais de dois milhões de aparelhos foram vendidos nas primeiras 24 horas. A empresa disse que o número de reservas era maior que o dobro do recorde de um milhão batido pelo iPhone 4S.[74] Quando o aparelho foi posto à venda, saíram cinco milhões de unidades no primeiro fim de semana, em comparação aos quatro milhões de

iPhone 4S vendidos no mesmo período do ano anterior. Se alguém estava preocupado com o futuro da Apple, essa preocupação não encontrou eco nas vendas do aparelho, que chegavam a alturas cada vez maiores sob a supervisão de Cook.

Naquele mês de outubro, completou-se um ano da morte de Steve Jobs. Numa mensagem postada no site da Apple, Cook escreveu: “Tenho muito orgulho do trabalho que estamos fazendo, entregando produtos que nossos clientes adoram e projetando outros que vão agradá-los mais à frente. É um tributo maravilhoso à memória de Steve e tudo o que ele representa.”[75] Cook estava mantendo vivo o legado de Jobs. A Apple não tinha fracassado depois da morte de sua lenda, como muitos esperavam; Cook estava de fato levando a empresa a novas alturas. E o mundo registrou isso. Em dezembro de 2012, Cook foi indicado pela revista *Time* como uma das “cem pessoas mais influentes” do mundo.[76] Num texto para a matéria, o ex-vice-presidente dos Estados Unidos Al Gore, membro do conselho diretor da Apple desde 2003, escreveu:

> É difícil imaginar um desafio maior do que suceder ao lendário Steve Jobs como CEO da Apple.[77] Mas Tim Cook, humilde, de fala mansa e um apaixonado contido, filho de um construtor naval do Alabama e uma dona de casa, em nenhum momento perdeu o ritmo. Firme protetor do legado de Jobs e profundamente imerso na cultura da Apple, Cook, 51 anos, já levou a mais valiosa e mais inovadora empresa do mundo a novos patamares, implementando, com suavidade e brilho, mudanças fundamentais em sua política. Ele imprimiu a marca indelével de sua liderança em todas as áreas da Apple — da administração do complexo trabalho interno à identificação de magníficas

novidades tecnológicas e de design, e sua canalização para a linha de produtos.

Gore acertou na mosca. O político conhecia Cook melhor do que muita gente e sabia que era um líder fantástico. O lugar de Cook na lista da *Time* mostrou que, apesar do começo difícil como CEO, ele era a pessoa certa para conduzir a Apple em direção ao futuro, mantendo intacto o legado da empresa.

Durante o ano todo, as ações da Apple subiram, em grande parte por conta das vendas astronômicas do iPhone. Menos de um mês depois da morte de Jobs, a ação da Apple tinha batido o recorde de 413 dólares, levando a empresa a uma capitalização de mercado de 390 bilhões de dólares. Foi o começo de uma escalada vertiginosa comandada por Cook. Os analistas disseram que, com sorte, a empresa valeria mais que o Google e a Microsoft juntos.[78] No fim de janeiro de 2012, a ação da Apple valia 447,61 dólares, e a empresa ultrapassou a ExxonMobil como a mais valiosa empresa de capital aberto do mundo.[79]

Em fevereiro de 2012, depois de firmes ganhos no trimestre, a ação da Apple chegou ao novo patamar de 500 dólares. Tinha subido 75 dólares — cerca de 18% — em menos de um mês. Mais um mês e chegou a 600 dólares. Em agosto, quase que exatamente um ano depois que Cook se tornou CEO, a ação da Apple alcançou 665,15 dólares e a capitalização de mercado chegou a 622,98 bilhões. Foi a maior capitalização de mercado já alcançada por uma empresa de capital aberto, superando o recorde marcado pela Microsoft em 1999. Ficou claro que o iPhone estava numa disparada que não terminaria tão cedo, e Wall Street registrou esse

fato. A Apple era agora a maior empresa de capital aberto da história.

Capítulo 7

Encontrando seu caminho através de novos produtos promissores

Cook e a Apple atravessaram 2012 em lua de mel. O começo de 2013, no entanto, foi difícil. Apesar do lucro recorde de 13,06 bilhões de dólares — em segundo lugar entre os maiores já obtidos por uma empresa americana —, conquistado à custa das vendas robustas do iPhone e do iPad, as ações da Apple caíram 12%.[1] Os investidores estavam se tornando cautelosos devido à concorrência do Android e se preocupavam com as perspectivas de crescimento da empresa. Afinal, não é fácil fazer crescer uma empresa do porte da Apple. Em obediência à "lei dos grandes números", a companhia teria que elevar as vendas trimestrais em dezenas de bilhões de dólares para crescer uns poucos pontos percentuais. Comparativamente, empresas muito menores teriam que aumentar suas receitas em poucos milhões de dólares para crescer a mesma percentagem. Em apenas quatro meses, o valor da Apple caiu para 424 bilhões, quase um ano depois de ter ultrapassado a ExxonMobil e se tornado a mais valiosa empresa de capital aberto do mundo. "Também não gostei disso",[2] disse Cook aos acionistas decepcionados na reunião anual da Apple em fevereiro, depois que o valor das ações caiu 30% em cinco meses. "Nem o conselho, nem a administração gostaram [...] mas estamos focados no longo prazo."

Cook estava determinado a manter a Apple na vanguarda da inovação e a buscar oportunidades em novos mercados e parcerias. A empresa continuava sendo a mais valiosa do mundo e Cook pretendia mantê-la assim apostando na China, um dos mercados de smartphones que mais crescia no mundo. Sob seu comando, a Apple começou a investir pesado no país oriental, com o lançamento de uma nova loja on-line, acordos com transportadoras chinesas e abertura de novas lojas de varejo. Durante uma viagem à China no começo de janeiro, em que visitou funcionários do governo, parceiros comerciais e empregados da Apple, Cook declarou à agência de notícias estatal Xinhua que a companhia pretendia abrir mais lojas no país. Na época, havia apenas duas — a primeira, inaugurada em 2008 em Beijing, e outra em Xangai, inaugurada em julho de 2010. Referindo-se à China como “um país muito importante para nós”, ele disse que “temos alguns grandes pontos selecionados, nossa base de fabricação está aqui, e é onde temos ótimos parceiros”.[3]

Na mesma viagem, Cook se reuniu com Xi Guohua, presidente da China Mobile, a maior distribuidora do mundo. Steve Jobs tivera numerosos encontros secretos com a China Mobile, mas a Apple ainda não chegara a um acordo com a empresa sobre a distribuição do iPhone, que já era vendido pela concorrente da empresa chinesa, a China Unicom. Cook acelerou as iniciativas voltadas para tornar o aparelho mais acessível aos setecentos milhões de clientes da China Mobile. A Apple finalmente confirmou o acordo em dezembro de 2013 e, um mês depois, a China Mobile começou a vender o iPhone 5S e o iPhone 5C. Foi um grande negócio

para a Apple. Depois de responder por apenas 2% da receita no ano fiscal de 2010, o último ano completo de Jobs como CEO, a receita proveniente da China na gestão de Cook disparou em apenas dois anos. Entre 2010 e 2012, o mercado chinês respondeu por mais de 20 bilhões de dólares em novas receitas, um salto de mais de 600%.[4] Em apenas dois anos, a China representava mais de 12% da receita total da Apple. Mas Cook achava que podia ser maior — e que a República Popular da China se tornaria o maior mercado da Apple — se houvesse um bom investimento em novas lojas varejistas.

No entanto, não se passou muito tempo desde esse grande negócio até a Apple ser obrigada a fazer um pedido de desculpas aos consumidores, após meses de repercussão negativa na imprensa sobre práticas da Apple referentes à garantia. Os chineses estavam descontentes com a decisão da empresa de consertar iPhones quebrados ainda sob garantia, em vez de substituí-lo por aparelhos novos ou recondicionados, o que já era uma prática comum em outros mercados. A companhia também foi criticada por oferecer uma garantia de apenas três meses para componentes, apesar da lei chinesa estabelecer garantia mínima de um ano. O jornal *People's Daily* disse que a Apple era "vazia e presunçosa" numa matéria em que criticava essa política e a recusa da empresa a falar com a imprensa chinesa.[5] Uma carta assinada por Cook no começo de abril dizia que a companhia estava ciente de que a "falta de comunicação [...] dava a impressão de que a atitude da Apple era arrogante e de que não levamos em conta ou não atribuímos importância ao feedback do cliente".[6] E continuava: "Pedimos desculpas sinceras pelas preocupações ou

mal-entendidos que isso trouxe aos consumidores.” A Apple mudou a política de garantia na China de modo que os usuários de posse de um iPhone com defeito recebessem um novo aparelho em vez de um conserto, e Cook se empenhou em habituar os revendedores locais a evitar brigas por conta de reparos. Este foi outro exemplo de sua disposição para pedir desculpas e assumir a responsabilidade por problemas. Demonstrou admiráveis qualidades de liderança, assumindo erros que outros, inclusive seu antecessor, não assumiam.

Sonegação de impostos

O problema com a garantia na China não foi o único revés público sofrido pela Apple no começo de 2013.

O mês de maio trouxe nova curiosidade a respeito das suas práticas tributárias, e uma subcomissão no Senado norte-americano questionou a gigantesca soma em dinheiro que a empresa acumulara no exterior. A Apple foi acusada de instituir subsidiárias no estrangeiro, que responderiam por grande parte de seus lucros, e assim "sonegar" bilhões de dólares em impostos nos Estados Unidos referentes aos 44 bilhões em ganhos obtidos lá fora ao longo de quatro anos. A Apple tinha pagado quase 6 bilhões em impostos ao fisco americano em 2011, mas estava sendo acusada de desviar para o exterior 36 bilhões de dólares em ganhos tributáveis, evitando o pagamento de 9 bilhões de dólares. "A Apple pretende focar nos bilhões em impostos que pagou",[7] disse Carl Levin, presidente da subcomissão. "Mas o problema real são os bilhões em impostos que não pagou."

Nessa época, a Apple tinha em países estrangeiros cerca de 102 bilhões de seus mais de 145 bilhões de dólares em dinheiro. Ter a maior parte de seu dinheiro depositada fora do país era uma indicação contundente de sonegação, e isso foi um problema para os legisladores. Em seu depoimento numa audiência da Subcomissão Permanente de Investigações do Senado, Cook afirmou que a Apple paga "todos os impostos devidos, até o último dólar".[8] Afirmou que a companhia não "depende de artimanhas fiscais. Não levamos propriedade intelectual para fora do país para usá-la na venda de produtos aos Estados Unidos e assim evadir

impostos. Não depositamos dinheiro em alguma ilha do Caribe. Não transferimos dinheiro de nossas subsidiárias estrangeiras para financiar negócios nos Estados Unidos, evitando assim o imposto de repatriação”.

O que a empresa tinha eram “operações reais em lugares reais com empregados da Apple vendendo produtos reais a consumidores reais”. Cook declarou que as subsidiárias estrangeiras da Apple detinham “70% de seu dinheiro devido ao rápido crescimento de nossos negócios internacionais. Esse dinheiro é usado em nossas operações externas [e] adquirimos equipamentos para a fabricação de produtos e financiamento da construção de lojas varejistas no mundo”. Ele admitiu que a legislação tributária estava desatualizada, principalmente se comparada às de outros países. Ficava “muito caro trazer [...] o dinheiro de volta para os Estados Unidos”,[9] e tanto a Apple quanto outras empresas americanas estavam sendo prejudicadas “em relação às concorrentes estrangeiras, que não estão sujeitas a restrições à livre movimentação de capital”.

A subcomissão reconheceu que a Apple não tinha violado lei alguma, mas disse que a empresa usou a lei tributária vigente — criticada por não “acompanhar o ritmo do advento da era digital e as rápidas mudanças da economia global” — em seu benefício, da mesma forma que muitas outras empresas americanas, como a Microsoft, o Google e a Oracle. Com a antiga legislação, empresas como a Apple pagariam até 35% em impostos se o dinheiro que tinham no exterior fosse repatriado. Em dezembro de 2017, o governo Trump reduziu para 15,5% a alíquota sobre a repatriação de dinheiro e para 8% a alíquota para outros ativos.[10]

Na época, o principal executivo financeiro da Apple, Peter Oppenheimer, que acompanhou Cook à audiência, usou seu tempo para destacar as contribuições da Apple à economia americana — seiscentos mil empregos e o projeto de investir 100 milhões de dólares no fim 2013 para abrir uma planta de montagem no Texas, que usaria componentes produzidos nos estados de Illinois e Flórida e equipamentos produzidos no Kentucky e em Michigan. A Apple estava fazendo um importante trabalho doméstico, e Oppenheimer fez questão de que a comissão soubesse disso.[11]

Embora a empresa estivesse sendo minuciosamente devassada pela comissão, alguns de seus membros acharam que ela não estava sendo tratada com justiça. Um deles, o senador Rand Paul, acusou seus pares de tentar “demonizar” a Apple e disse que a comissão deveria se desculpar por obrigar a produtora do iPhone a se submeter a um “julgamento midiático”.[12] Ele se solidarizou com a Apple por ter que trabalhar com uma “legislação tributária bizarra e barroca”. Paul deixou claro que se sentia “ofendido pelo assédio, pela censura e pela perseguição de 4 trilhões de dólares movida pelo governo contra um dos maiores casos de sucesso dos Estados Unidos”.

O tema dos impostos voltou a perturbar Cook no fim de maio, quando ele fez sua segunda aparição na Conferência da AllThingsD. Lembrando aos presentes que a Apple tinha pagado mais de 6 bilhões de dólares em impostos — mais que qualquer outra empresa nos Estados Unidos —, reconheceu, no entanto, que ia “acabar pagando mais” se fossem feitas mudanças para eliminar certas ambiguidades. Quando lhe pediram que

depusesse ante o Congresso, ele disse que “achava muito importante ir lá apresentar nossa versão e via isso como uma oportunidade e não como chateação”.[13]

Na AllThingsD, o valor das ações da Apple também veio à baila, e Cook admitiu que a queda tinha sido “frustrante para os investidores e para todos nós”.[14] Tão frustrante, na verdade, que Cook cortou 4 milhões de dólares de seu pagamento referente a 2013, enquanto aumentou a compensação de todos os demais executivos, depois de decidir que o salário do CEO deveria estar alinhado com o desempenho da empresa. Numa declaração feita em seu nome na Comissão de Títulos e Câmbio, ele fez saber que sua decisão era decorrente do “forte desejo de dar um exemplo de liderança na área da compensação e governança de CEOs”,[15] e do compromisso de “incluir no futuro critérios de desempenho como parte dos prêmios [que a Apple] oferece a seus executivos”. Foi um raro exemplo de liderança ética dado por um CEO, que poderia ter se aproveitado de sua posição de poder. Apesar disso, Cook se deu bem. Mesmo com o corte, ele ganhou um bom montante com os 2,8 milhões em bônus que recebeu, além do salário-base de 1,4 milhão.[16]

Apesar do pessimismo que rondava o preço das ações, Cook manteve uma atitude positiva. Foi com entusiasmo que ele lembrou, na conferência da AllThingsD, que “não era a primeira vez” que as ações da Apple caíam.[17] “A graça de estar na área por um bom tempo é que se veem muitos ciclos.” Para garantir ao público que a Apple estava em trajetória ascendente, ele reiterou seus projetos para novos aparelhos “incríveis” e disse que a Apple tinha “diversos curingas” na manga. Disse também que

embora ele fosse muito diferente de Steve Jobs e tivesse implantado muitas mudanças, a essência da cultura da Apple era a mesma. Assegurou a investidores e fãs que a cultura nascida com Jobs, juntamente com as mesmas pessoas indispensáveis que nos deram o iPhone, o iPad, o iPod e o Mac, estava viva e com saúde.[18] O desempenho de Cook foi bem recebido — o jornal *The Guardian* disse que sua “extraordinária calma” era “admirável”[19] —, mas foi o bilionário investidor Carl Icahn quem levou a ação da Apple a subir 5,6% em agosto de 2013. Depois de mencionar no Twitter uma “boa conversa”[20] que tivera com Cook, na qual eles debateram sobre um projeto maior de recompra de ações, Icahn tuitou: “Temos atualmente uma grande posição na Apple. Acreditamos que a empresa está sendo extremamente subestimada.”[21] Só esse tuíte somou cerca de 12,5 bilhões de dólares ao valor de mercado da Apple em uma hora e quarenta minutos.

Mac Pro + iOS 7

Embora estivessem sendo atacadas por causa da queda nos preços das ações e pelas acusações de evasão de impostos, as equipes de Cook estavam ocupadas trabalhando em novos produtos e softwares. Cook subiu ao palco do Centro de Convenções Moscone, em São Francisco, em junho de 2013, para sua segunda Conferência Mundial de Desenvolvedores, durante a qual a Apple apresentou o OS X 10.9 Mavericks e aperfeiçoamentos no MacBook Air.

Ele parecia um pouco mais à vontade no palco do que em sua primeira conferência como CEO, mas os produtos apresentados não foram recebidos com aprovação unânime. O Mac Pro novo em folha, que reunia componentes sofisticados num cilindro compacto de alumínio, foi apelidado de "lata de lixo Mac" por alguns fãs. O novo design dividiu a comunidade de admiradores. Muitos se encantaram com sua engenharia, outros criticaram a falta de expansividade. O incomum corpo cilíndrico dificultava o upgrade com novos discos rígidos internos ou placas de vídeo amplificadas.

A conferência proporcionou também aos fãs da Apple sua primeira prévia do iOS 7, uma atualização importante com design totalmente novo, realizado sob o comando de Jony Ive, depois da saída de Scott Forstall e da dança das cadeiras entre executivos promovida por Cook. O visual esqueumórfico tão caro a Jobs, que associava apps e ícones a objetos reais, foi deixado de lado em favor de uma aparência mais enxuta, "plana" e moderna. "Já sabíamos que o público está familiarizado com o *touch screen*", disse Ive numa entrevista ao *USA Today* depois da estreia

pública do iOS 7, “por isso tivemos uma liberdade incrível e não fomos obrigados a fazer tantas ou tão literais referências ao mundo real”.[22] E acrescentou: “Estamos tentando criar um ambiente menos específico. Isso leva o design por novos caminhos.”

Cook chamou o iOS 7 de “uma interface magnífica”, mas sua opinião não coincidiu com a de todos os usuários de iPhone e iPad. Alguns acharam a atualização feia e confusa,[23] enquanto outros criticaram o visual “muito básico” e infantiloide. Cook e Ive se recusaram a voltar atrás, e as bases lançadas pelo novo design do iOS 7 — junto com muitos dos ícones originais dos aplicativos — continuam existindo no sistema operacional móvel da Apple.

O iPhone 5S bate recordes

Cook marcou mais um ponto em relações públicas em setembro, com o lançamento de hardware e software novos. O iOS 7 estreou publicamente em setembro, uma semana antes do lançamento do iPhone 5S, que combinava o amado desenho físico do iPhone 5 com tecnologias totalmente novas. Entre elas estava o novo sistema Touch ID, de reconhecimento por meio de impressões digitais, que mudaria a maneira de proteger os aparelhos iOS nos anos seguintes, e o processador A7, primeiro chip da Apple para dispositivos móveis a ter arquitetura ARM de 64 bits. O A7 pegou a concorrência de surpresa. A Qualcomm, por exemplo, a maior fabricante de chips para dispositivos móveis com o sistema Android, só lançaria seu primeiro processador de 64 bits, o Snapdragon 820, dois anos depois. A arquitetura redesenhada do A7 proporcionou um desempenho sem precedentes para um smartphone,[24] com uma pontuação de referência que ganhava facilmente dos dispositivos concorrentes, como seus congêneres da Samsung e da Motorola.

Esses aperfeiçoamentos ajudaram a fazer do iPhone 5S o mais atraente smartphone lançado pela Apple de Cook até aquele momento, e isso se refletiu nas vendas. Com uma pequena ajuda do iPhone 5C, uma alternativa mais acessível ao 5S, que apresentava características um pouco mais antigas num design feito com plástico colorido, a Apple vendeu a quantidade recorde de nove milhões de celulares no fim de semana de lançamento.[25] O iPhone 5S vendeu três vezes mais que o 5C, e a demanda ultrapassou de longe a oferta inicial.

Alguns fãs tiveram que esperar mais de um mês pela chegada de sua encomenda. Seis meses depois da estreia do 5S, a Apple revelou que as vendas da linha iPhone tinham passado de meio bilhão de unidades. Em maio de 2014, as vendas do dispositivo, àquela altura já com oito meses de idade, ultrapassaram em 40% até mesmo as do recém-lançado Galaxy S5 da Samsung.[26]

Um bom fim de ano

Embora o começo de 2013 tenha sido espinhoso pela queda pronunciada no preço das ações, o período de festas de fim de ano trouxe para a Apple uma receita recorde de 57,6 bilhões de dólares e lucro líquido de 13,1 bilhões.[27] Naquele período, foram vendidos 51 milhões de iPhones, 26 milhões de iPads e 4,8 milhões de Macs. Além disso, outros produtos da Apple continuaram em expressivo crescimento. “Estamos muito felizes com os recordes de vendas do iPhone e do iPad, com o ótimo desempenho de nossos produtos Mac e com o crescimento contínuo do iTunes, do nosso software e dos serviços”,[28] declarou Cook.

Cook se despediu de 2013 com um memorando dirigido aos empregados da Apple em que comemorava o esforço deles e lembrava tudo o que a empresa conquistara nos últimos doze meses. “Enquanto muita gente se prepara para celebrar as festas com seus entes queridos, eu gostaria de pedir a vocês um momento para refletir sobre o que conquistamos juntos durante o ano que passou”,[29] dizia. “Em 2013, lançamos produtos líderes no setor em cada uma de nossas principais categorias, mostrando a amplitude e a profundidade da inovação da Apple.” E continuava: “Juntos, mostramos ao mundo que a inovação na Apple vai além de nossos produtos, pois alcança o modo como fazemos negócios e como retribuímos à nossa comunidade.”

Cook destacou as dezenas de milhões de dólares que a Apple ajudou a arrecadar para importantes iniciativas filantrópicas e de caridade ao longo de 2013, e seu apoio ao (PRODUCT)RED, incrementado

com uma série de produtos exclusivos projetados por Jony Ive, todos eles com acabamento em vermelho. Cook também os instigou, comentando que havia “muito por vir em 2014, inclusive grandes planos que acho que nossos clientes vão adorar”.[30] E concluiu: “Estou muito orgulhoso de estar com vocês pondo a inovação a serviço dos mais profundos valores da humanidade e de suas mais elevadas aspirações. Eu me considero a pessoa mais feliz do mundo pela oportunidade de trabalhar nesta incrível empresa junto com todos vocês.”

A WWDC — iOS 8 e um grande incentivo à saúde

A WWDC 2014 trouxe a apresentação do iOS 8, que imprimia importantes aperfeiçoamentos ao sistema operacional dos dispositivos móveis da Apple. Um app de saúde, combinado à interface HealthKit, deu o que seria um grande impulso no trilionário ramo da saúde, que posteriormente Cook definiria como um "grande problema do mundo", que necessitava desesperadamente de atenção. "Com a saúde, temos um amplo espaço para dar algumas contribuições realmente importantes",[31] destacou ele numa entrevista a Charlie Rose, em setembro de 2014. O HealthKit é "mais um recurso para começar a traçar uma visão abrangente de sua vida, que vai habilitá-lo a cuidar de si mesmo ao longo do tempo", continuou. "E quando você precisar de ajuda, ele permite levar certos dados a seu médico e fazer uso deles." A saúde é obviamente uma prioridade para Cook, fanático de longa data por exercícios físicos, e com sua supervisão a Apple estava a ponto de dar seu maior incentivo à saúde e ao bem-estar.

Entre os outros destaques da WWDC estavam o OS X Yosemite, novas opções de cores e melhor preço de tabela para o iPod touch, e um iMac mais acessível, ao preço de 899 dólares. A Apple apresentou também o Swift, sua própria linguagem de programação para os apps Mac e iOS, mais fácil de aprender e de usar que o velho e complicado Objective-C. Mais tarde, a Apple transformaria o Swift num software de código aberto, permitindo que qualquer pessoa — até mesmo a concorrência — o usasse e contribuísse para sua evolução.

Cook, que tinha aprendido a programar na faculdade, falou de maneira apaixonada sobre a

importância de fazer com que as crianças aprendam esse recurso. “Acho que, se você tiver de fazer uma escolha, é mais importante aprender programação do que uma língua estrangeira”,[32] disse. “Conheço gente que discorda de mim quanto a isso. Mas a programação é uma linguagem global; é o modo como você pode conversar com sete bilhões de pessoas.” Em outra ocasião, ele disse que “programar dá às pessoas a capacidade de mudar o mundo e, do meu ponto de vista, é a mais importante segunda língua e a única global”.[33]

Cook é um entusiasta do ensino da programação (mais tarde ele ajudaria a lançar um programa educacional chamado Todos Podem Programar). “Estamos sempre sendo levados a fazer mais e mais, não só do lado do hardware, mas também em termos de ferramentas para que os desenvolvedores possam aproveitar ao máximo e da melhor maneira possível o hardware que têm à disposição”,[34] disse ele numa entrevista ao *The Independent* no começo de 2017 sobre o lançamento do Swift em 2014. “Essa é a essência do significado do software de programação Swift. Criamos a linguagem e esperávamos com isso que se possa ter um número cada vez maior de pessoas programando. Em segundo lugar, queremos incentivar as pessoas a tirar proveito do hardware mais recente.” Essa ênfase na programação também ajuda a Apple. O Swift está se tornando o meio mais aceito pelos desenvolvedores para a criação de aplicativos para as plataformas da Apple. E quanto maior o número de apps para iOS e Mac, melhor para a Apple.

Angela Ahrendts

Em outubro de 2013, depois de um ano sem um vice-presidente sênior de varejo, Cook contratou Angela Ahrendts para o lugar que tinha sido de John Browett, demitido com Forstall.[35] Angela Ahrendts tinha sido CEO da Burberry e se tornou a primeira mulher da equipe executiva da Apple. Embora tenha dito a Cook durante sua entrevista que não era uma "campeã da tecnologia",[36] ela ficou com o cargo porque tinha em comum com a Apple "os valores e nosso foco na inovação",[37] disse Cook num e-mail dirigido aos funcionários. "Ela dá a mesma ênfase que nós à experiência do cliente. É muito preocupada com as pessoas e adota a visão de que nosso recurso mais importante, e nossa alma, é nossa gente. Ela acredita no enriquecimento da vida dos outros e é incrivelmente inteligente." E continuou: "Angela já mostrou que é uma líder extraordinária durante toda a sua carreira e tem um histórico comprovado." Ron Johnson, ex-chefe do varejo da Apple, pioneiro nas lojas varejistas da empresa e do conceito da Genius Bar ao lado de Jobs, disse à *Bloomberg* que Angela Ahrendts tinha sido uma "excelente escolha".[38]

Depois de chegar da Burberry em meados de 2014, Angela Ahrendts se dedicou a integrar o varejo físico e o digital para proporcionar uma experiência mais consistente ao consumidor. Insuflou novo alento nas lojas da Apple do mundo todo, transformando-as em comunidades focadas em enriquecer a vida de seus visitantes. As lojas já eram muito bem-sucedidas, mas, com a executiva, mais eventos e aulas foram realizados, tornando as lojas lugares de encontro e passeio. Sob sua liderança, os

empregados são contratados não por sua experiência em vendas, mas por sua empatia e compaixão. Contratou os Creative Pros para ajudar mais de quinhentos milhões de visitantes diários das lojas a tirar o maior proveito de seus dispositivos e aprender novas técnicas. “Achamos que as lojas de varejo são os maiores produtos da Apple”,[39] disse Angela Ahrendts em seu primeiro discurso na companhia, em setembro de 2017. “É engraçado — na verdade, já não as chamamos de lojas. São chamadas de ‘praças’, por serem lugares onde todo mundo é bem-vindo.” No mesmo evento, Cook disse que “o varejo da Apple sempre foi além da venda. É aprendizado, inspiração e conexão com as pessoas”. Ele estava decidido a tornar a Apple mais acessível e de uso mais fácil para todos, e a contratação de Angela Ahrendts foi uma medida que valeu a pena.

O Tim Cook de Tim Cook

Cook tomou outras boas decisões referentes a pessoal que contribuíram muito para o sucesso perene da Apple. Em dezembro de 2015, promoveu seu antigo assistente de operações — Jeff Williams — ao cargo de chefe operacional. Williams passou a ser chamado de "o Tim Cook de Tim Cook".[40] Ele é responsável pelo lado operacional do negócio, da mesma forma que Cook quando Steve Jobs era CEO. Existe também um fantástico número de semelhanças entre Williams e Cook.

Enquanto Jobs e Cook trabalhavam bem juntos devido, até certo ponto, a suas diferenças, Williams e Cook trabalhavam bem por serem muito parecidos. "Williams é, em muitos sentidos, uma cópia de Cook", disse o repórter Adam Lashinsky, da revista *Fortune*, no livro *Nos bastidores da Apple*. "Williams é alto, magro e grisalho como Cook, e por isso os executivos da Apple costumam dizer que, de costas, pode-se confundir um com o outro."[41]

Filosoficamente, Williams parece também um bom parceiro para Cook. Os dois são fanáticos por exercícios físicos, têm paixão pelo ciclismo e são discretíssimos quanto à vida que levam fora do trabalho. Williams é frugal. Durante anos, dirigiu um velho Toyota amassado com a porta do carona quebrada, mesmo depois de promovido a um cargo de gerência na Apple, o qual veio com milhões de dólares em valiosas opções. Diz-se que ele é direto mas justo com os empregados, e explica às pessoas o que devem fazer para resolver um problema sem azucriná-las com isso. "Com Jeff, as coisas são o que parecem",[42] disse Gerald Hawkins, um amigo de Williams e diretor emérito do programa Caldwell

Fellows na Universidade Estadual da Carolina do Norte. “E se ele diz que vai fazer alguma coisa, é porque vai.”

Cook desempenhou um papel importante no treinamento de Williams para seu trabalho e se entusiasma ao falar dele. Quando Williams foi promovido a diretor de operações, Cook deu uma declaração elogiosa em que dizia: “Jeff é sem dúvida alguma o melhor executivo de operações com quem já trabalhei.” Como Cook, Williams é discreto e trabalha mais nos bastidores da Apple. Não foi mencionado uma única vez na biografia de Steve Jobs lançada por Walter Isaacson em 2011 e agora pode estar no caminho para se tornar o próximo CEO da Apple.[43]

A partir de 2010, Williams supervisionou toda a cadeia de fornecimento da companhia, a assistência técnica e o apoio, além de iniciativas de responsabilidade social — tendo esta última aumentado em importância com Cook. Uma das grandes vitórias de Williams na cadeia de fornecimento do iPod foi fazer um acordo que previa o pagamento antecipado a fornecedores, como a Hynix, de cerca de 1,25 bilhão de dólares para a reserva de memória flash para o iPod nano. Ele ajudou também a acelerar o processo de entrega do aparelho, facilitando sua compra on-line, gravando nele o nome do cliente e entregando-o no prazo de três dias úteis.[44] Gestos como esse são pura magia de Cupertino — e nesse caso é a Williams que se deve agradecer. Diz-se também que Williams mantém boas e fundamentais relações com a Foxconn.

“Jeff Williams está fazendo um trabalho fenomenal”,[45] disse Neil Cybart, analista da Apple.

“Como vice-presidente sênior de operações, ele é incumbido de manter azeitada e em excelente forma toda a máquina da Apple, em condições não só de produzir mais de cem milhões de dispositivos iOS num trimestre como de infundir flexibilidade ao sistema para que ele suporte as atualizações anuais, o que faz a maior parte das empresas de hardware tremer de medo [...] Ele é eficiente num nível que pouca gente é capaz de atingir.” Williams desempenhou um importante papel no desenvolvimento da primeira geração do iPhone e, desde então, comandou as operações internacionais do iPhone e do iPod. Atualmente, supervisiona também o aprimoramento do Apple Watch.

Parcerias surpreendente

Para manter a Apple avançando a pleno vapor, Cook firmou parcerias inovadoras com outras empresas. Em maio de 2014, a Apple anunciou a aquisição da Beats Music e da Beats Electronics por 3 bilhões de dólares.[46] “A música é uma parte tão importante da vida de todos que ocupa um lugar especial em nosso coração aqui na Apple”, disse Cook num comunicado à imprensa. “É por isso que continuamos investindo em música e estamos nos unindo a essas equipes extraordinárias, de modo a poder continuar criando os produtos e serviços musicais mais inovadores do mundo.”

Numa entrevista concedida a Charlie Rose em setembro de 2014,[47] Cook revelou o que estava por trás da decisão de comprar a Beats. Jimmy Iovine, um dos fundadores da empresa, já havia lhe dito que a Beats Music era ótima, “então certa noite eu estava brincando com o serviço deles, comparando-o com outros”, contou Cook, “e, num estalo, percebi que, quando ouço música na plataforma da Beats durante algum tempo, sinto-me completamente diferente. E o motivo disso é que eles entenderam que a curadoria humana era importante na assinatura do serviço.” Curadoria humana — a escolha das faixas por editores humanos e não por algoritmos — era praticamente exclusiva da Beats Music, pois os serviços de distribuição de música concorrentes usavam algoritmos de computador para recomendar músicas com base na atividade anterior do ouvinte. “É difícil explicar, mas você percebe quando sente isso”, disse Cook. Foi nesse ponto que ele decidiu: “Precisamos fazer isso.

Naquela noite, não consegui dormir.” E pôs em andamento o plano de aquisição.

Como parte do negócio, que continua sendo a maior aquisição da Apple até o momento, os fundadores da Beats, Iovine e Dr. Dre, vieram para a Apple e trouxeram consigo o presidente da empresa deles, Luke Wood, a chefe de marketing, Bozoma Saint John, os líderes da equipe de criação Trent Reznor e Ian Rogers, e o chefe de operações, Matthew Costello. “O que a Beats está trazendo para a Apple são caras com habilidades raríssimas”,[48] diria Cook mais tarde à Recode. “Gente como essa não surge todo dia. Eles são raríssimos. Entendem profundamente de música. Portanto, a Apple recebeu uma infusão de grandes talentos.”

Não se sabe muito bem que funções Dr. Dre e Jimmy Iovine desempenharam depois da aquisição da Beats. Dre estava ausente a maior parte do tempo, e Iovine foi notícia na ocasião de sua longa e arrastada apresentação da Apple Music num evento de junho de 2015.[49] Mas ele foi cooptado pela Apple por causa de seus contatos no ramo da música, e nisso deve ter tido sucesso.

Bozoma Saint John se tornou uma executiva de grande importância em Cupertino. Sendo uma das poucas afro-americanas entre os executivos da Apple, tornou-se figura sempre presente em eventos do setor e nos lançamentos de produtos. Trouxe um pouco do tão necessário glamour à administração da empresa, assim como diversidade de gênero e raça. Depois de anos na Apple, ela deixou a companhia em junho de 2017 para se tornar diretora de marca na Uber. Um ano depois, pulou do barco para assumir a direção de marketing na Endeavor, uma

agência de talentos nas áreas de esporte, cinema e moda.[50]

Antes da aquisição da Beats, a Apple já comercializava seus fones de ouvido e alto-falantes nas lojas on-line e varejistas, e continuou vendendo o serviço de distribuição de música Beats Music até o lançamento da Apple Music, mais de um ano depois. A Apple Music foi criada sobre as bases lançadas pela Beats e continua oferecendo a experiência de curadoria pela qual os assinantes da Beats eram apaixonados. Reforçou a assinatura com parcerias exclusivas firmadas com artistas como Taylor Swift, Frank Ocean, Drake e Chance the Rapper. Surpreendentemente, a Apple Music se tornou um grande sucesso, com 38 milhões de assinantes em março de 2018, e previa-se que ultrapassaria a Spotify nos Estados Unidos em meados de 2018.[51]

Empreendimentos da parceria IBM-iOS

Depois de atualizar o MacBook Pro com tela retina em julho de 2014, a Apple anunciou uma inesperada parceria com a IBM, empresa com a qual Jobs antipatizava abertamente desde o início da década de 1980, quando as duas companhias iniciaram uma enorme rivalidade. A Apple sempre estivera focada no consumidor comum e, com exceção de escolas e faculdades, praticamente ignorou consumidores empresariais, principalmente as grandes companhias globais, que eram o alvo da IBM. A união mostrou a disposição de Cook para trabalhar com parceiros externos e incursionar no mundo corporativo. A aliança reuniu "as potências dominantes no mercado",[52] Apple e IBM, com a promessa de revolucionar a mobilidade empresarial com o auxílio de mais de cem novas soluções específicas para empresas. "O iPhone e o iPad são os melhores dispositivos móveis do mundo e transformaram o modo como as pessoas trabalham em mais de 98% das quinhentas maiores empresas americanas listadas pela *Fortune* e em mais de 92% das quinhentas maiores empresas globais apontadas pela mesma revista, que estão usando dispositivos iOS no trabalho hoje em dia", destacou Cook num comunicado à imprensa. "Esse é um passo radical para o empreendedorismo, que só a Apple e a IBM podem oferecer."

Cook explicou que a IBM estava projetando muitos aplicativos novos, para setores muito diferentes — sistema financeiro, produção industrial, indústria aeroespacial, entre outros —, e os dez primeiros seriam lançados até o fim de 2014. "Essa é uma área em que acho que todos saem ganhando. Nós

saímos ganhando, a IBM sai ganhando e, o mais importante, o cliente sai ganhando”,[53] explicou ele a Charlie Rose. A Apple e a IBM, de fato, saíram ganhando, pelo menos quanto à reação do mercado. No dia em que a negociação foi anunciada, as ações da Apple subiram 2,59% na pré-abertura, e as da IBM subiram quase 2%.[54] As ações da BlackBerry, que na época lutava para reconquistar uma fatia do mercado com suas próprias soluções empresariais, caíram cerca de 10% tanto na Nasdaq quanto na bolsa de valores de Toronto.[55]

Ao que parece, a estranha dupla teve sucesso. Em julho de 2017, no terceiro aniversário da parceria, as duas empresas revelaram que mais de cem apps empresariais tinham sido criados para quinze setores. Só na área da saúde, a Apple e a IBM desenvolveram meia dúzia de programas para o uso de hospitais, oferecidos publicamente, e dezenas de apps personalizados para clientes específicos. Mais de 3,8 mil organizações, entre elas hospitais e sistemas de saúde, estão usando o MobileFirst para apps iOS, segundo Sue Miller-Sylvia, vice-presidente do MobileFirst da IBM para Soluções iOS.[56]

A parceria foi uma grande vitória para Cook na era do BYOD (Bring Your Own Device, traga seu próprio dispositivo), que muita gente prefere para o trabalho. Vinte anos antes, empresas como a Microsoft e a Dell governavam o mundo empresarial, vendendo um grande número de computadores a empresas de todos os tamanhos. Mas na era do BYOD, as empresas precisam se adaptar. Os que aceitaram essa tendência são os vencedores, e Cook lidera a transformação com grandes parcerias, como a que firmou com a IBM.

O iPhone 6 e o Apple Pay

O lançamento do iPhone 6 e do iPhone 6 Plus, os primeiros celulares de tela grande da Apple, foi classificado por Cook como "o maior avanço da história do iPhone".[57] Os dispositivos radicalmente reprojetados, com displays de tela retina HD, conectividade LTE mais rápida e o chip mais recente da Apple, o A8, em pouco tempo se tornaram os produtos mais bem-sucedidos lançados na gestão de Cook até o momento, com quatro milhões de unidades vendidas na primeiras 24 horas[58] e mais de dez milhões só no fim de semana do lançamento.[59] Entre os upgrades apresentados estava o Apple Pay, que pela primeira vez dava aos usuários a possibilidade de efetuar pagamentos pelo celular usando um terminal compatível com a tecnologia NFC.

Tanto o iPhone 6 quanto o iPhone 6 Plus foram recebidos muito bem pela crítica, e diversas publicações afirmaram que eram os melhores smartphones que o dinheiro poderia comprar. Foram elogiados pelo desempenho, design, câmeras e telas mais nítidas e coloridas. Mas não demorou para que o iPhone 6 e o iPhone 6 Plus virassem notícia pelas razões erradas. Tudo começou com o "Bendgate".

Os usuários descobriram que os novos telefones tinham uma tendência para entortar, principalmente quando levados em bolsos apertados. Um vídeo publicado por Lewis Hilsenteger no canal do YouTube Unbox Therapy, que obteve dezenas de milhões de visualizações em poucos dias, revelou que o novo corpo integrado de alumínio do smartphone podia entortar ao receber pressão na parte posterior. O iPhone 6 Plus, com uma estrutura maior, era mais

suscetível ao entortamento que seu irmão de menor tamanho.[60] A Apple negou que se tratasse de um problema generalizado e disse que apenas nove das milhões de unidades vendidas em seis dias a partir do lançamento tinham sido devolvidas por causa da deformação. Com seu corpo integrado, construído com precisão em alumínio anodizado e com componentes de aço inoxidável e titânio, os novos iPhones não só correspondiam ao “alto padrão de qualidade em resistência ao uso real e cotidiano”[61] da empresa como o excediam.

A Apple convidou os consumidores a entrar em contato com a equipe de suporte se tivessem esse problema “extremamente raro” e depois recebeu jornalistas para uma visita a seus laboratórios, onde veriam os testes de durabilidade a que eram submetidos o iPhone 6 e o iPhone 6 Plus no processo de desenvolvimento do produto. O pessoal de apoio orientou clientes preocupados com a deformação dos dispositivos a procurar o Genius Bar, onde seriam submetidos a uma “inspeção mecânica visual”. Se nenhum abuso fosse identificado por um Genius e o defeito estivesse “dentro da orientação” determinada pela Apple, o cliente receberia uma substituição gratuita.[62]

Um bug constrangedor no iOS 8.0.1

Antes que a poeira levantada pelo Bendgate tivesse tempo de assentar, a Apple decepcionou os usuários do iPhone 6 com uma atualização de software, o iOS 8.0.1, que continha um bug capaz de impedir cerca de quarenta mil usuários de fazerem ligações telefônicas.[63] A essa altura, os aparelhos tinham apenas poucas semanas de uso, e os afetados não conseguiam se conectar com uma rede de telefonia celular. Outro bug causou sérios problemas no sensor Touch ID usado para reconhecimento de digitais. “Estamos investigando incansavelmente essas denúncias e daremos informações assim que possível”,[64] dizia um comunicado da Apple em 24 de setembro. “Enquanto isso, desativamos a atualização 8.0.1 do iOS.” O acesso à atualização para os que ainda não a tinham baixado foi interrompido. Os usuários do iPhone 6 já atualizados ficaram à mercê desses problemas técnicos até que o iOS 8.0.2 ficasse pronto, em 26 de setembro, apenas dois dias depois do lançamento do 8.0.1.

Apesar dos percalços nos primeiros passos, o iPhone 6 ainda é considerado uma das mais extraordinárias modernizações da Apple. Marcou uma grande mudança no conceito de smartphone da empresa, especialmente no que se refere à tela — antes a Apple acreditava que devia ser pequena a ponto de ser operada com uma só mão. Quando começou a perder clientes para os dispositivos Android, de maior tamanho, a companhia atendeu à exigência de aumentar as dimensões das telas. Dados coletados pela empresa de pesquisa de mercado Kantar Worldpanel ComTech revelaram que 26% dos compradores de smartphones Samsung nos

três meses anteriores a maio de 2014 tinham migrado do iPhone, contra apenas 12% no mesmo período do ano anterior.[65] Em muitos dos principais mercados da Apple no mundo, inclusive nos Estados Unidos, as vendas do iPhone caíram e as do Android cresceram.

Mas a introdução de uma tela maior na série iPhone 6 em pouco tempo mudou as coisas. Juntos, os novos dispositivos foram adotados mais rapidamente que o iPhone 5 e o iPhone 5S,[66] e em menos de um ano no mercado já tinham se tornado os iPhones mais populares em uso, respondendo por 40% das vendas totais da Apple. Eles chegaram a ajudar a Apple a atrair “uma proporção maior de pessoas vindas [do Android] do que havia ocorrido em momentos anteriores do iPhone”, revelou Cook durante uma conversa com investidores em abril de 2015.[67]

Apple Pay

No lançamento do iPhone 6, Cook apresentou ao mundo o Apple Pay e o plano altamente ambicioso da empresa de substituir os cartões de crédito e o dinheiro vivo. Só nos Estados Unidos, os consumidores estavam gastando 12 bilhões de dólares por dia em cartões de crédito e débito, e a Apple queria uma fatia desse bolo. Concorrentes como o Google já tinham tomado, com pouco sucesso, iniciativas para padronizar os pagamentos via celular. Cook acreditava que a solução apresentada pela Apple daria certo, em parte pelo cuidado com a privacidade.

"Muita gente que trabalhou nisso começou na criação um modelo de negócio centrado em seus interesses, e não na experiência do usuário",[68] explicou Cook à plateia no lançamento. "Adoramos esse tipo de problema. Isso é exatamente o que a Apple faz de melhor." E, ao contrário dos demais, a Apple não tinha intenção de se valer de seu serviço de pagamento para transformar seus clientes em produtos, usando seus dados.

"Você não é nosso produto", reiterou Cook na Conferência de Tecnologia e Internet do Goldman Sachs em fevereiro de 2015.[69] "Não há motivo para que alguém […] precise saber onde você está comprando alguma coisa, o que está comprando, quanto está pagando […] Não quero saber nada disso. Francamente, não me diz respeito." Cook também foi muito claro ao destacar as vantagens do Apple Pay em relação à segurança, afirmando que seus usuários nunca teriam de se preocupar com as informações de seu cartão de crédito indo parar em mãos erradas.

Cook acreditava que “o Apple Pay vai mudar para sempre o modo como compramos coisas”, e os fãs mal podiam esperar para experimentar. Numa conferência sobre tecnologia do *The Wall Street Journal*, uma semana depois do lançamento do serviço, Cook revelou que um milhão de cartões tinham sido registrados no Apple Pay nas primeiras 72 horas do lançamento.[70] Esse número, do qual ele afirmou claramente ser “maior que o total de todas as outras opções juntas”,[71] revelava que o serviço da Apple já era o líder em pagamentos “sem contato”. Os primeiros usuários ficaram impressionados com a facilidade de uso do Apple Pay. “Estou recebendo uma enxurrada de e-mails de clientes”, disse Cook. “É uma espécie de momento ‘uau!’ — você usa o telefone e pronto.”

Em janeiro de 2015, mais de 750 bancos e instituições de crédito tinham aderido ao Apple Pay, e mais de 2 em cada 3 dólares gastos em plataformas de pagamento sem contato passavam pela da Apple. “Estou incrivelmente surpreso, no bom sentido, com o número de comerciantes que implementaram o Apple Pay durante as festas”,[72] disse Cook durante uma teleconferência sobre os resultados financeiros da empresa. Ele proclamou que “2015 será o ano do Apple Pay”.

Até o momento, a Apple nunca revelou exatamente quantas pessoas assinaram o Apple Pay ou quanta gente usa regularmente o serviço, mas volta e meia revela números e metas impressionantes. Em junho de 2016, confirmou à revista *Fortune* que um milhão de pessoas estavam assinando o Apple Pay a cada semana — cinco vezes mais que um ano antes.[73] Em maio de 2017, durante a teleconferência sobre os resultados financeiros do

segundo trimestre, Cook vangloriou-se do impressionante sucesso do Apple Pay, que experimentou um crescimento de 450% em transações em relação ao mesmo período do ano anterior.

A essa altura, o Apple Pay tinha se expandido a quinze territórios na América do Norte, Europa, Austrália e Ásia — mas essa expansão não atendia às expectativas de Cook. Em fevereiro de 2018, ele reconheceu ante os acionistas que o Apple Pay tinha “decolado mais devagar do que eu previ, se vocês me perguntassem isso há poucos anos”.[74] Apesar disso, o CEO continuava otimista quanto ao futuro do Apple Pay e de outros serviços de pagamento pelo celular, como confirmou numa reunião de acionistas em 2018. “Espero estar vivo para ver o fim do dinheiro”, disse.[75]

O Apple Pay parece estar ganhando impulso. Durante a teleconferência trimestral sobre resultados financeiros realizada em julho de 2018, Cook disse aos analistas e investidores que o Apple Pay tinha sido usado em “bem mais de um bilhão de transações”[76] durante o terceiro trimestre fiscal de 2018, o que é um grande número e ultrapassa de longe os da concorrência. Cook revelou também o plano de estender o serviço à rede de farmácias CVS e à de lanchonetes 7-Eleven em todos os Estados Unidos e, mais tarde, ainda no mesmo ano, à Alemanha. O Apple Pay pode ter decolado mais devagar do que Cook gostaria, mas o sonho do pagamento pelo celular continuava ganhando fôlego.

O primeiro grande produto de Cook: o Apple Watch

Num dia ensolarado de setembro de 2014, Cook finalmente apresentou o tão anunciado Apple Watch, que ele chamou de "o próximo capítulo na história da Apple".[77] Tinha um monitor de batimentos cardíacos e instrumentos para o acompanhamento de treino, o que dava à companhia a oportunidade de oferecer o dispositivo a fanáticos pela saúde que quisessem monitorar e acompanhar seus treinos. O app Activity incentivava os usuários a se movimentar, exercitar-se e ficar em forma — e premiava com medalhas virtuais os que atingissem suas metas diárias. Era claramente um dispositivo muito ao gosto de Cook, um apaixonado por exercícios. Ele descreveu o Apple Watch como "um instrumento de precisão, uma nova maneira mais próxima de se comunicar diretamente do pulso, e um dispositivo abrangente a serviço da saúde e da boa forma".[78]

Os fãs tiveram que esperar até abril de 2015 para pôr as mãos no primeiro acessório da Apple usado como adereço. O Apple Watch ainda não estava pronto para ser lançado, e a Apple queria dar tempo aos desenvolvedores para criar aplicativos para ele, esclareceu Cook. Isso garantiria que os primeiros compradores poderiam baixar seus apps preferidos no dia em que recebessem seu dispositivo. As empresas detentoras do Facebook e do Twitter estavam entre as maiores que já trabalhavam em apps para o watchOS, nome que a Apple deu ao sistema operacional de seu relógio, uma versão personalizada do iOS. Segundo Cook, a companhia recebeu um retorno "esmagadoramente positivo" dos primeiros usuários do Apple Watch quando ele

finalmente foi posto à venda,[79] mas até o presente a empresa se recusa a revelar os números exatos de vendas do dispositivo. Baseado em estimativas externas, o Apple Watch supera facilmente os smartwatches congêneres da Samsung, da Motorola e da LG. Acredita-se que em menos de 24 horas o modelo original tenha superado o número total de dispositivos Android vendidos até então, que era de aproximadamente 720 mil.[80]

Numa entrevista ao site Hoodinkee, especializado em relógios de ponta, Jony Ive revelou que o Apple Watch foi o primeiro produto sem participação alguma de Steve Jobs. "Nunca falamos sobre relógios ou em fazer um relógio",[81] disse Ive, ao falar das conversas com Jobs. "Nem lembro se ele usava algum relógio."

A equipe executiva começou a debater o assunto poucas semanas depois da morte dele, e na verdade a ideia veio indiretamente da ausência de Jobs. "A primeira discussão ocorreu no começo de 2012, poucos meses depois da morte dele",[82] disse Ive. E acrescentou: "Aquilo nos fez dar um tempo, parar para pensar aonde queríamos ir, que trajetória estávamos tragando como empresa e o que nos motivava." A resposta foi o Apple Watch.

Para consolidar seu papel de novo líder da Apple em 2013 e 2014, Cook explorou oportunidades em novos mercados, formou parcerias interessantes e distribuiu inovações radicais no iPhone e no desenvolvimento do Apple Watch. No fim de novembro de 2014, depois que as ações da Apple bateram um novo recorde, a capitalização de mercado da empresa passou da espantosa soma de 700 bilhões de dólares pela primeira vez.[83] Na ocasião, a fabricante do iPhone valia duas vezes o

Google e 300 bilhões a mais que a ExxonMobil. A Apple estava em segundo lugar entre as empresas mais valiosas do planeta. A resposta a qualquer dúvida sobre a capacidade de Cook para seguir os passos de Jobs e conduzir a companhia a um sucesso cada vez maior estava sendo clara e verdadeiramente consolidada.

Capítulo 8

Uma maçã mais verde

Atualmente a Apple é considerada uma das empresas mais ecológicas do setor de tecnologia, mas suas iniciativas ambientais só se tornaram verdadeiras quando Cook assumiu de maneira permanente a função de CEO.

"A sustentabilidade estava mais para uma ideia secundária na Apple",[1] disse Abraham Farag, engenheiro mecânico de design de produtos que trabalhou na Apple entre 1999 e 2005. Farag declarou também que as iniciativas ambientais da empresa eram "meio de fachada",[2] apenas para apaziguar ativistas e consumidores interessados no assunto. Na época, a Apple tinha apenas uma pessoa dedicada ao estudo do impacto ambiental, e não havia como "uma só pessoa ser muito efetiva sem um forte apoio de cima para baixo" vindo da equipe executiva, "o que não existia", disse Farag. "Ela com certeza tentava, mas era uma tarefa impossível."

Farag se lembrou de uma época em que as organizações de pró-sustentabilidade defendiam a aplicação de um código a produtos que pesassem mais de 25 gramas, para ajudar no processo de reciclagem, mas a Apple se recusou a adotar a prática porque os códigos não eram "bonitos": "Não havia a menor chance de alterar nosso design por aquele motivo", explicou. "A aparência estava acima de qualquer consideração responsável quanto à

sustentabilidade.” Com Jobs no leme, a Apple parecia fazer o mínimo indispensável para ser vista como ambientalmente correta, mas reduzir a pegada de carbono da empresa nunca foi uma prioridade. Nessa época, meados dos anos 2000, Cook era vice-presidente sênior para operações mundiais e não se ocupava desses assuntos.

Na gestão de Steve Jobs, a Apple tomou uma série de decisões incorretas na esfera ambiental, que se refletiram em muitos relatórios do Greenpeace durante a década de 2000, fustigando a Apple pelo impacto destrutivo no meio ambiente. O primeiro relatório crítico do Greenpeace, publicado em 2007 e intitulado *Missed Call: iPhone’s Hazardous Chemicals* (Chamada perdida: os perigosos produtos químicos do iPhone), detalhava a descoberta de diversos materiais nocivos usados em componentes do iPhone original. A análise revelou a presença de inúmeras substâncias controladas pela União Europeia,[3] entre as quais antimônio, bromo, cromo e chumbo. Encontrou também traços de policloreto de vinila (PVC), que a Apple tinha prometido eliminar de seus produtos. “O fato de um produto chegar ao mercado americano em junho de 2007 ainda usando retardantes de chama de PVC e de bromo indica que a Apple não está avançando em seu compromisso para 2008, que é descontinuar completamente o uso desses materiais, mesmo numa linha inteiramente nova de produtos”, conclui o relatório. “Se a Apple quer realmente reinventar o telefone, precisa eliminar todas as substâncias e materiais perigosos de seus aparelhos e periféricos.”[4]

Logo depois da repreensão do Greenpeace, Jobs saiu em defesa da Apple e publicou uma carta aberta intitulada “A Greener Apple” (Uma Apple mais

verde), na qual destacava tudo o que a empresa tinha feito e ainda estava fazendo para tornar seus produtos menos perigosos. Entre elas estava a eliminação total das telas de CRT em 2006, e a eliminação gradual de PVC e retardantes de chama bromados (BFRs) em todos os produtos até o fim de 2008. Disse também que a empresa tinha programas de reciclagem em países responsáveis por mais de 82% das compras de Macs e iPods. “A Apple está, ou estará em breve, à frente da maior parte da concorrência nessas áreas”,[5] afirmou. Pouco depois, a Apple começou a publicar relatórios anuais de responsabilidade ambiental, uma prática que continua até hoje, detalhando as iniciativas de sustentabilidade da empresa.

Em resposta à carta aberta de Jobs, o Greenpeace cumprimentou publicamente a Apple por aquelas iniciativas. Seus representantes ficaram particularmente impressionados com a promessa de eliminar o PVC e os BFRs, e convidaram os fabricantes de computadores concorrentes — Acer, Dell, HP, Toshiba e Lenovo — a seguir os passos da Apple: “Não há desculpa para essas empresas não seguirem a determinação da Apple quanto à eliminação de produtos tóxicos agora e sem demora.”[6]

O iPhone 3GS, lançado em 2009, foi um dos primeiros produtos da Apple, segundo a empresa, a estarem livres de PVC e compostos bromados. Mas a Apple continuaria na mira do Greenpeace nos anos seguintes, principalmente com o aumento do interesse pela empresa devido ao iPhone e ao iPad. Na publicação trimestral *Guide to Greener Electronics* (Guia para eletrônicos mais verdes), de junho de 2009, o Greenpeace criticou a Apple pela

“quantidade descabidamente elevada de BFRs e PVC em produtos declarados livres de PVC/BFR”.[7] Não ficou claro se a responsabilidade pelo uso desses produtos químicos cabia à Apple ou às empresas terceirizadas (hoje em dia, por orientação de Cook, a Apple audita minuciosamente todos os componentes para ter certeza de que atendem estritamente às especificações, inclusive quanto à composição química). O Greenpeace também deu nota baixa à empresa pelas iniciativas irrisórias no sentido de usar plásticos reciclados e energia renovável. Mas, em dezembro do mesmo ano, a Apple subiu bastante no ranking da ONG ao se comprometer a eliminar o PVC de todos os seus produtos com exceção de cabos. Ganhou pontos também pelo uso de energia renovável.[8] Em pouco tempo, porém, o Greenpeace se tornaria a última das preocupações ambientais da Apple.

Poluição e envenenamento

As críticas mais severas às práticas poluentes da Apple vieram da China, onde os ativistas acusavam a empresa de manter em segredo a degradação ambiental e a intoxicação de trabalhadores da cadeia de fornecimento. Um estudo realizado em janeiro de 2011 por uma coalizão de grupos ambientalistas chineses pôs a Apple no fim de uma lista com outras 29 grandes empresas de tecnologia.[9] O relatório foi publicado poucos meses depois da notícia sobre a hospitalização de trabalhadores chineses que tinham sido expostos ao n-hexano, usado para limpar a tela do iPhone.

“Por trás de sua imagem estilosa, os produtos da Apple têm um lado que muita gente desconhece: poluição e envenenamento”, dizia um relatório da Green Choice Initiative. “Esse lado está profundamente oculto na cadeia de fornecimento da empresa.” Um vídeo que acompanhava o relatório e mostrava algumas das 62 pessoas hospitalizadas em Taiwan exigia de Jobs uma explicação.[10] “Queremos perguntar se vocês são ou não são responsáveis pelas empresas terceirizadas que escolheram”, disseram. “Quando você olha para o telefone Apple que tem na mão e faz seu dedo deslizar sobre ele, será que, em vez de encarar aquela tela como mais uma coisa bonita da qual se gabar, sente ali a nossa vida e o nosso sangue, dos trabalhadores e vítimas?”

O episódio da intoxicação ocorreu numa fábrica da Wintek em Suzhou, onde os gerentes teriam trocado o álcool pelo n-hexano — produto químico que pode causar danos nos nervos por até dois anos — porque secava mais rápido e, portanto, aumentava a eficiência.[11] Na época, a Apple não desmentiu nem

confirmou que tivesse alguma relação com a Wintek, apesar da insistência da Green Choice durante vários meses. (Na época, a Apple fazia segredo absoluto sobre seus fornecedores. Era norma não identificar quem trabalhava para ela. Atualmente, com Cook, a empresa é muito mais aberta e publica uma lista abrangente e atualizada ano a ano de todos os seus fornecedores.)

"Essa atitude impossibilita qualquer supervisão pública de sua cadeia de fornecimento",[12] disse o ambientalista chinês Ma Jun, diretor do Instituto de Assuntos Públicos e Ambientais. "Quando as violações ambientais se tornam de conhecimento público, não é possível usar a confidencialidade comercial como desculpa para o silêncio. Isso é diferente com outras marcas importantes." A Nokia e a Motorola já tinham respondido às perguntas sobre seu envolvimento com a Wintek, mas a Apple disse que não comentaria acusações específicas.

Ma Jun, que foi jornalista investigativo, já tinha publicado um relatório no início de 2011 intitulado *The Other Side of Apple* (O outro lado da Apple), no qual detalhava os efeitos deletérios que o trabalho na cadeia de fornecimento da companhia americana exercia sobre alguns de seus trabalhadores.[13] Era acompanhado de um vídeo em que se entremeavam depoimentos de trabalhadores doentes falando de seus sintomas e clipes em que Jobs demonstrava novos produtos. Apesar do forte impacto, o relatório recebeu pouca atenção da Apple. Cinco meses depois, Ma Jun publicou *The Other Side of Apple II*, detalhando outros dez estudos de caso sobre violações ambientais por parte de supostos fornecedores da empresa.[14]

Ma Jun e o Instituto de Assuntos Públicos e Ambientais acusaram os fornecedores da Apple de poluição severa, uma questão de saúde e segurança públicas. Num relatório de 46 páginas publicado em setembro,[15] depois de visitas feitas a muitas fábricas na China, o grupo disse suspeitar que "dezenas" de fornecedores da Apple estavam descartando lixo poluente e metais tóxicos em comunidades vizinhas, sendo que 27 deles tinham causado problemas ambientais.

De início, a Apple deu uma declaração sobre iniciativas já em andamento quanto a seus fornecedores. "A Apple tem o compromisso de implantar os mais altos padrões de responsabilidade social em toda a sua cadeia de fornecimento",[16] disse Steve Dowling, porta-voz da empresa, em resposta ao relatório. "Exigimos de nossos fornecedores que ofereçam condições de trabalho seguras, tratem os trabalhadores com dignidade e respeito e usem processos de fabricação ambientalmente responsáveis onde quer que os produtos da Apple sejam feitos." Dowling reafirmou que a empresa monitorava ativamente as fábricas de sua cadeia de fornecimento e fazia auditorias com regularidade.

Mas a empresa também reconheceu o relatório de Ma Jun, sugerindo um telefonema para "construir um relacionamento com ele em vez de tentar controlá-lo",[17] segundo o livro *A Apple depois de Steve Jobs*, de Yukari Kane. "Assim começaram conversas delicadas entre Ma Jun e a Apple." No começo os progressos foram lentos e os primeiros encontros foram tensos e desconfortáveis, confessou Ma Jun a Yukari Kane. Pouco depois da morte de Jobs, porém, "houve uma renovação". A renovação foi atribuída a

Cook, que mais tarde dedicaria mais recursos da empresa à responsabilidade sobre os fornecedores.

Mudança para melhor

Cook deixou claro seu apreço pelo meio ambiente em iniciativas que tomou na Apple. Desde que se tornou CEO, transformou as políticas ambientais da empresa e seu posicionamento quanto à sustentabilidade. Poucas semanas depois de assumir o cargo, um de seus principais assistentes na área de operações, Bill Frederick, fez contato com Linda Greer, uma toxicologista especializada em meio ambiente do Conselho de Defesa dos Recursos Naturais (NRDC), uma ONG sediada em Washington, D.C. que trabalha com empresas para reduzir seu impacto ambiental.

Frederick reconheceu que a segurança ambiental não tinha sido prioridade da Apple nos tempos de Jobs, mas garantiu ao NRDC que os executivos da empresa estavam estudando maneiras de controlar melhor seus fornecedores. A Apple pediu uma reunião e o NRDC concordou, desde que Ma Jun, que já estava trabalhando com o conselho, estivesse presente.

"A reunião durou cinco horas",[18] escreveu Yukari Kane em seu livro. "Alguns dos executivos se colocaram na defensiva, às vezes, e a Apple continuou reservada em certos detalhes, como as discrepâncias entre sua auditoria e a investigação de Ma Jun. Mas eles também reconheceram que precisavam ser mais transparentes. No fim, a empresa concordou em fazer sua própria pesquisa para confirmar as conclusões de Ma Jun e então resolver os problemas que encontrassem." Linda Greer acreditou que a Apple estava fazendo mais que a maior parte de suas concorrentes para entrar nos eixos, e Ma Jun achou que a empresa estava

“mudando para melhor” menos de um mês depois de Cook ter tomado suas rédeas. Enquanto Jobs era, na melhor das hipóteses, indiferente ao impacto ambiental da cadeia de fornecimento da Apple, Cook estava decidido a atacar a questão de frente. A atitude da Apple quanto ao meio ambiente tinha dado uma guinada de 180 graus.

Dados inconsistentes

Era evidente o foco de Cook na melhora das iniciativas ambientais da Apple, mas consertar a bagunça instalada exigiria tempo e esforço. As emissões por produto estavam nas alturas quando Cook foi indicado a CEO e, enquanto a empresa continuava a avançar em seus serviços de nuvem, o Greenpeace continuou atacando. A Apple foi classificada como a empresa de tecnologia “menos verde” num relatório de 2011 sobre impacto ambiental da computação em nuvem, que perguntava: “*Até que ponto seus dados são sujos?”*[19] A computação em nuvem estava se tornando um setor importante, com todas as empresas de tecnologia, da Amazon à Zendesk, investindo em gigantescos centros de processamento de dados para comandar seus serviços on-line, e a Apple estava entre as primeiras da lista.

A Apple recebeu a mais baixa percentagem no “Índice de Energia Limpa” e a mais alta em “Intensidade de Carvão” depois que escolheu montar seu novo centro de processamento de dados na Carolina do Norte, um lugar que tinha “a rede elétrica mais poluente do país”, onde a energia obtida a partir do carvão podia ser comprada a baixo preço. “Como a alternativa para a instalação do iDataCenter da Apple era a Virgínia, onde a eletricidade também vinha de fontes muito ‘sujas’, ficou claro que, além dos incentivos fiscais, o acesso à energia barata, não importa de que fonte, tinha sido um dos motivos para a escolha da Apple”, dizia o relatório do Greenpeace.

Sem resposta da empresa depois de meses, os ativistas começaram a protestar diante das lojas da Apple no mundo inteiro.[20] Os ativistas do Greenpeace em Nova York soltaram balões pretos de hélio dentro da emblemática loja da Apple na Quinta Avenida, o que bloqueou a entrada da luz solar pelo teto de vidro. Em maio de 2012, dois ativistas do Greenpeace se entrincheiraram atrás de um gigantesco iPod — construído a partir de um dispositivo de 2x3m, usado anteriormente em protestos contra a prospecção de petróleo no Ártico — diante da sede da Apple em Cupertino. A dupla usou mensagens de áudio de fãs do mundo inteiro pedindo que a Apple trocasse o carvão por energia renovável, ouvidas pelos funcionários que passavam pela entrada do edifício. Outros quatro ativistas, fantasiados de iPhones, chegaram para apoiá-los, com televisores amarrados ao corpo mostrando mensagens de seus adeptos nas redes sociais.

“Os executivos da Apple até agora vêm ignorando centenas de milhares de pessoas que lhes pedem que usem sua influência para o bem, construindo uma nuvem nutrida por energia renovável”, disse o diretor executivo do Greenpeace nos Estados Unidos, Phil Radford, em relação ao protesto. “Como clientes da Apple, adoramos nossos iPhones e iPads, mas não queremos usar uma nuvem alimentada pela fumaça suja do carvão.”

Cook começa a trabalhar

Sob a liderança de Jobs, os protestos provavelmente teriam sido ignorados, mas, tendo uma consciência maior com Cook, a Apple agiu rápido. Numa declaração publicada apenas dois dias depois, a empresa prometeu que, até o fim de 2012, passaria a usar energia renovável em seu centro de processamento de dados de Maiden, Carolina do Norte. A Apple já tinha começado a construir uma bateria solar de quarenta hectares de superfície e uma usina de biogás no local, mas grande parte da energia que consumia era derivada do carvão e produzida pela Duke Energy. A companhia comprometeu-se a substituir essa energia por fontes renováveis de produtores locais e prometeu que outro de seus centros de processamento de dados, em Newark, Califórnia, adotaria a energia renovável no começo de 2013.

Em resposta, o Greenpeace fez uma declaração elogiando as iniciativas. “O anúncio que a Apple fez hoje é um bom sinal de que a empresa está levando a sério as centenas de milhares de clientes que pediram uma iCloud alimentada por energia limpa em vez de carvão.”[21] Mesmo assim, a ONG reiterou que não descansaria até que a Apple e outras grandes companhias de tecnologia se comprometessem a usar energia renovável na construção de seus centros de processamento de dados dali em diante. “Só então os clientes terão certeza de que a iCloud ficará cada vez mais limpa à medida que for crescendo.”[22]

A crise da Apple na China também se mostrou difícil de debelar. Em fevereiro de 2013, um dos fornecedores da Apple, a RiTeng Computer

Accessory, da cadeia de fornecimento do iPad, foi condenada pelas autoridades ambientais chinesas devido ao descarte exorbitante de lixo num rio local, a ponto de suas águas se tornarem “brancas como leite”. Os moradores ficaram preocupados ao ver a cor da água, e uma investigação descobriu que ela continha fluido de corte e óleo, cuja origem foi rastreada até a galeria pluvial usada pela RiTeng. Dezoito meses antes, uma explosão num dos edifícios da empresa levou 61 trabalhadores a serem hospitalizados, ficando em observação.[23] As coisas não iam bem para a Apple.

A Agência de Proteção Ambiental

Cook, travando uma dura batalha e reconhecendo que a Apple precisava de ajuda, ampliou o quadro executivo da empresa, em 2013, com a contratação de Lisa Jackson, que tinha sido chefe da Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA) durante quatro anos no governo Obama. A escolha mostrou que Cook estava falando sério sobre limpar a atuação da Apple.

A contratação de Lisa Jackson foi o primeiro passo no plano maior de transformar a Apple numa empresa mais sustentável. “Jackson pode fazer da Apple a líder ambiental do setor de tecnologia, ajudando-a a usar sua influência para incentivar as empresas de energia e os governos a fornecer a energia limpa de que tanto a Apple quanto os Estados Unidos precisam para já”,[24] disse Cook ao anunciar a contratação na conferência D11 de tecnologia, em maio de 2013.

Numa entrevista no Apple Park em março de 2018, Lisa Jackson reafirmou a nova missão de Cook. “Tim está obviamente interessado em questões ambientais”,[25] disse. “Ele dá muito valor ao meio ambiente.” Cook gosta muito da vida ao ar livre e passa a maior parte de seu tempo de lazer em caminhadas e pedaladas no Parque Nacional de Yosemite, na Califórnia. “Faz parte da pessoa que ele é”, disse Jackson. Ela própria também está determinada a preservar o meio ambiente. “Estamos falando da natureza. Não é possível tê-la de volta, uma vez destruída. E ela nos dá muita coisa, desde paz de espírito a água pura, a ar puro. São coisas que, em proporções diversas, nos permitem sobreviver.”

Lisa Jackson é uma afro-americana cativante e sociável, de cinquenta e poucos anos, criada mais ou menos na mesma época e perto de Cook, em Nova Orleans. Entrou para a EPA como engenheira poucos anos depois de terminar a faculdade e rapidamente galgou posições no órgão. Em 2008, foi escolhida pelo governo Obama para administradora da agência, tornando-se a primeira afro-americana no cargo, responsável por seus dezessete mil funcionários. Embora fosse conhecida por sua postura conciliadora e diligente, foi acusada de manter laços estreitos com a indústria e deixou a função em 2012, depois de uma série de problemas de natureza política, o que a levou à Apple menos de um ano depois.

Em seu primeiro dia no novo trabalho, em maio de 2013, viu que Cook tinha muito a aprender com ela. Ele perguntou: “O que a Apple está fazendo de errado? O que a Apple está fazendo certo? O que podemos fazer melhor? Ajude-nos a esboçar um panorama e a chegar lá.” Ele estava claramente comprometido desde o começo. A contratação de Lisa foi o primeiro passo, mas Cook estava ansioso para pôr a mão na massa. Estava decidido a ter um papel ativo nas iniciativas ambientais da empresa, ao contrário de seu antecessor.

A missão que Cook queria levar adiante, como ele disse a Lisa Jackson, era “transformar o mundo num lugar melhor do que estava quando o encontramos”, declaração que seria repetida nos relatórios ambientais da Apple, nos vídeos promocionais e em campanhas de incentivo. Como uma das empresas mais poderosas do mundo, a Apple podia usar seus vastos recursos para empreender uma mudança real. A “grande visão [de Cook] era: ‘a Apple é uma grande empresa […] como podemos usá-la como

uma força para o bem? Como podemos ter certeza de que uma empresa de nosso porte e com nossos objetivos está […] abordando os grandes problemas que se apresentam diante de nós?'" Por fim, ele decidiu focar em três áreas: tratar da mudança climática, usar materiais mais ecológicos em seus produtos e ajudar a preservar os recursos do planeta.

Gary Cook, do Greenpeace, elogiou o pioneirismo de Tim no compromisso de usar apenas energia e materiais renováveis.[26] Disse ele: "Tim Cook acha que isso é importante. Ele tem sido muito claro sobre a necessidade de agir quanto à mudança climática, sobre a responsabilidade da Apple de lidar com o problema. O fato de ter contratado Lisa Jackson, uma ex-administradora da EPA, e trabalhar ao lado dela indica que, na opinião dele, essa é uma prioridade para a Apple e algo que deve ser tratado a longo prazo." Ter a aprovação do Greenpeace foi um grande primeiro passo no projeto de mudar a política ambiental da Apple para melhor. Mas Cook não ia parar por aí.

Uma força para o bem

As iniciativas da Apple no sentido de se tornar mais ecológica eram agora muito maiores do que em qualquer momento de seus 37 anos de história. Estava claro que as questões ambientais tinham lugar privilegiado na agenda de Cook e já não eram uma questão secundária para apaziguar ativistas. A Apple tinha se tornado "uma força para o bem do mundo, além de nossos produtos", disse Cook em outubro de 2013 numa teleconferência sobre resultados financeiros com analistas e investidores. "Seja melhorando as condições de trabalho ou o meio ambiente, defendendo os direitos humanos, ajudando a erradicar a aids ou reinventando a educação, a Apple está dando contribuições importantes para a sociedade."[27]

Graças à nova missão de Tim Cook, a Apple começou a subir rapidamente no conceito do Greenpeace, reduzindo as emissões por produto ano após ano e empregando cada vez mais energia renovável no lugar do carvão em suas fábricas, escritórios e lojas varejistas. Em 2014, a Apple foi mencionada como uma das operadoras de centros de processamento de dados mais limpas do mundo num relatório do Greenpeace.[28] Ela tinha percorrido um longo caminho — Tim Cook estava mudando a empresa e fazendo do mundo um lugar melhor.

E Cook queria garantir que a companhia fosse líder em preservação ambiental. Se a Apple fizesse do meio ambiente uma prioridade, outras empresas a seguiriam. A Apple precisava desencadear o "efeito cascata", disse Cook numa apresentação na Semana do Clima em Nova York, em setembro de 2014, citando Robert F. Kennedy. A Apple não aceitaria

"uma barganha entre a economia e o meio ambiente",[29] disse ele a Christiana Figueres, chefe da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. "Se você inova e se mantém num nível elevado, vai descobrir um jeito de fazer as duas coisas, e [...] deve fazer as duas coisas, porque as consequências de não levar em conta o meio ambiente a longo prazo são enormes."

Em 2014, a Apple conseguiu eliminar totalmente o PVC de seus produtos, depois de mais de seis anos em busca de um material substituto.[30] Lisa Jackson disse que a supressão do PVC dos cabos era importante para a Apple porque sabia que muita gente "estava queimando os cabos para extrair o cobre que havia neles. É uma situação realmente perigosa do ponto de vista da saúde. E não é boa também para o processo de fabricação. Esperamos que outros acompanhem. Mas ainda não aconteceu. Então é preciso fazer o que é certo. Tim diz isso o tempo todo. É preciso fazer o que é certo, porque é o certo".[31] Isso resume as políticas ambientais da Apple com Cook. Ele não fez essas mudanças para exibi-las — para ele é realmente importante fazer a coisa certa.

Cook dá uma força à energia solar

Outra forma pela qual Cook tratou a responsabilidade da Apple em relação ao ambiente foi na implementação de iniciativas de produção de energia renovável. Em fevereiro de 2015, a Apple anunciou uma parceria com a empresa First Solar para a construção de uma usina solar de 850 milhões de dólares na Califórnia.[32] Situada no condado de Monterey, seria a quarta usina solar da Apple e, depois de pronta, em 2016, produziria energia suficiente para cerca de sessenta mil domicílios. A Apple e a First Solar assinaram um acordo de compra e venda de energia por 25 anos, o que na época foi o maior acordo comercial do ramo, que forneceria à Apple 130 megawatts de energia.

"A Apple está abrindo caminhos na abordagem da mudança climática, mostrando que grandes empresas podem alimentar suas operações com energia 100% limpa e renovável",[33] disse Joe Kishkill, diretor comercial da First Solar, numa declaração em que confirmou o acordo. "O compromisso da Apple foi decisivo para possibilitar este projeto e vai aumentar substancialmente a oferta de energia solar na Califórnia. Ao longo do tempo, a energia renovável do projeto California Flats" — que em julho de 2018 ainda estava em obras — "proporcionará grande economia em relação a outras fontes, assim como um impacto ambiental bem menor."[34]

Em relação ao acordo, Cook reconheceu que a mudança climática era uma ameaça real e enfatizou que "o momento de conversar acabou. É hora de ação".[35] Depois do anúncio do acordo, o Greenpeace declarou: "A Apple ainda tem muito a fazer para

reduzir sua pegada ambiental, mas CEOs de outras empresas da lista da *Fortune* fariam bem se estudassem Tim Cook."

Em outubro de 2015, a Apple anunciou a intenção de pôr em marcha um projeto de produção de duzentos megawatts de energia solar — o bastante para atender a 265 mil domicílios — na China, como parte de sua iniciativa no sentido de incentivar fornecedores locais a serem mais sustentáveis.[36] O projeto "começaria a contrabalançar a energia usada na cadeia de fornecimento", que ainda era responsável por 70% da pegada de carbono deixada pela Apple. Como disse Cook: "A mudança climática é um dos grandes desafios de nosso tempo, e a hora da ação é agora. A transição para uma nova economia sustentável exige inovação, aspiração e determinação. Acreditamos profundamente em deixar o mundo melhor do que estava quando o encontramos e esperamos que muitos outros fornecedores, parceiros e demais empresas se juntem a nós nessa importante iniciativa."

A Foxconn, uma das maiores parceiras da Apple na produção, já estava apoiando essa iniciativa, que pretendia construir projetos capazes de gerar quatrocentos megawatts de energia solar na província chinesa de Henan até 2018.[37] A empresa se comprometeu a gerar toda a energia limpa consumida por sua fábrica de Zhengzhou na produção final do iPhone. Foi um grande negócio, considerando todos os problemas que a Apple e a Foxconn tinham enfrentado ao longo de anos não só por conta das condições de trabalho, mas também pelo impacto ambiental de suas fábricas.

Numa entrevista concedida ao *The Washington Post* por ocasião de seu quinto aniversário como CEO

da Apple,[38] Cook disse que estava muito orgulhoso do modo como a Apple tinha “melhorado sua responsabilidade social” e destacou esse fato como indício da evolução da empresa sob sua liderança. “Tivemos um projeto ambiental na Apple durante décadas, mas nunca tocamos no assunto e não fixamos nenhum tipo de objetivo”, explicou. “Aplicamos a isso a mesma filosofia usada em nossos produtos, que é apresentá-los quando estão prontos. Mas voltamos atrás e reavaliamos isso, pensando: ‘Pois é, se esperarmos até que esteja pronto, não vamos ajudar ninguém a chegar lá.’”

Em dezembro de 2016, a Apple firmou outro importante acordo de sustentabilidade com uma empresa chinesa de energia renovável, a Goldwind Science & Technology, a maior fabricante mundial de turbinas eólicas, como parte do plano de adotar a energia renovável em toda a sua cadeia de fornecimento.[39] Foi a primeira incursão da Apple em energia eólica e seu maior projeto em energia limpa até a ocasião, segundo Lisa Jackson. Como parte do negócio, a Apple ficaria com 30% do patrimônio líquido de quatro empresas — todas elas pertencentes à Beijing Tianrun New Energy, subsidiária da Goldwind —, implementando projetos de energia eólica nas províncias de Henan, Shandong, Shanxi e Yunnan, que produziriam 285 megawatts de energia eólica para os fornecedores locais. O negócio esteve ameaçado em julho de 2017,[40] quando a Goldwind questionou uma cláusula contratual que teria afetado a lucratividade da empresa, e até agora não se sabe se o acordo ainda está de pé. Mas um ano depois, em julho de 2018, a Apple se uniu a dez de seus fornecedores e instituiu um fundo de 300 milhões de dólares para ajudar na

transição de sua cadeia de fornecedores na China para energia renovável.[41] O Fundo de Energia Limpa da China investirá na produção de mais de um gigawatt de energia no país (o bastante para atender a um milhão de domicílios) para depois transferir essa energia a seus parceiros.[42]

Cem por cento renovável

Todos os acordos sobre energia renovável da Apple compensaram. No Dia da Terra, em abril de 2018, a empresa anunciou que suas instalações no mundo todo estavam usando 100% desse tipo de energia.[43] Isso incluía todos os centros de processamento de dados, lojas varejistas e escritórios, como o gigantesco campus no Apple Park.

Lisa Jackson teve dificuldade para explicar que a Apple não estava recorrendo a nenhum engodo, como comprar créditos de carbono. A empresa investiu em novas fontes de energia renovável — como as gigantescas fazendas solares e painéis solares no telhado de muitos edifícios — para garantir que não estava monopolizando a oferta de energia limpa. “Estamos falando sério ao dizer que, ao comprar energia limpa, não queremos comprar toda a energia disponível”,[44] respondeu ela. “Porque, nesse caso, se alguém mais quiser comprar energia limpa, não conseguirá porque a Apple ou um fornecedor da Apple comprou tudo. Então se trata de acrescentar mais energia limpa à rede.”

Mas as instalações da Apple representam apenas uma pequena parte da pegada de carbono total deixada pela empresa (cerca de 27,5 milhões de toneladas em 2017). Até 77% da pegada são deixados pela cadeia de fornecimento,[45] e a Apple está determinada a reduzi-la também. Lisa Jackson disse que a empresa adotou o ambicioso objetivo de produzir mais quatro mil megawatts de energia limpa em parceria com seus fornecedores até 2020. Essa quantidade cobrirá cerca de um terço da demanda atual da cadeia de fornecimento, sendo que os outros dois terços continuarão usando

energia convencional. Jackson afirmou que foram precisos quatro anos para obter um terço da energia necessária para a cadeia de fornecimento e espera que os dois terços restantes exijam mais ou menos o mesmo tempo, ou seja, oito anos. “Espero que continuemos nessa trajetória”, disse ela. Eles estão bem receptivos. Até agora, quatorze fornecedores se comprometeram a usar 100% de energia renovável em suas operações para a Apple.

A Apple é singular ao tomar iniciativas de sustentabilidade em sua cadeia de fornecimento. Gary Cook, do Greenpeace, observou que “ela é a única empresa que estendeu a seus fornecedores o compromisso de usar 100% de energia renovável. Ela está começando a mudar as discussões no setor sobre o que significa responsabilidade empresarial, ou o que significa responsabilidade climática para uma empresa como a Apple”. Ele disse que ainda é cedo, mas espera que essa atitude gere um efeito dominó em outras empresas.

Organizações como a HP e a Ikea começaram a assumir compromissos em suas próprias cadeias de fornecimento. “Pode levar alguns anos, mas acho que empresas como a Samsung, se não cuidarem de sua pegada de carbono e não fizerem a transição para energia renovável, podem ficar em desvantagem competitiva à medida que cada vez mais empresas se tornam mais exigentes com seus fornecedores e tenham expectativas mais elevadas em relação a seu desempenho ambiental.”[46] A Samsung, que na verdade obtém a maior parte de sua receita não de refrigeradores ou televisores, mas da venda de componentes como chips e telas a outras empresas, como a Apple, tem apenas 1% de suas operações globais movidas a energia

renovável, segundo Gary Cook. Em julho de 2018, meses depois que falei com ele, a Samsung anunciou que todas as suas operações nos Estados Unidos, Europa e China seriam movidas a energia 100% renovável até 2020.[47]

O representante do Greenpeace explicou ainda que Apple, Facebook e Google estão fazendo muito mais do que a Amazon e as grandes companhias on-line chinesas — Baidu, Alibaba e Tencent —, que ainda não se mobilizaram tanto para tornar suas operações mais ecológicas. “A Amazon está se esforçando”, disse ele. “A empresa já emprega bastante energia renovável, mas não é o suficiente.”[48] O rápido crescimento da Amazon está superando a disponibilidade de energia renovável. Ao que parece, a Apple de Tim Cook está mantendo o crescimento da empresa ao mesmo tempo em que ela continua sendo líder em práticas sustentáveis na cadeia de fornecimento, e espera-se que cada vez mais empresas continuem seguindo sua liderança.

Cadeia de fornecimento de circuito fechado

Em abril de 2017, o Greenpeace teceu mais elogios à Apple devido aos planos de uma cadeia de fornecimento de circuito fechado, que um dia levaria seu iPhone e outros dispositivos a serem produzidos inteiramente a partir de materiais reciclados. A intenção de Cook era mudar a própria essência da cadeia de fornecimento. O objetivo é chegar "um dia a parar de extrair da terra", explicou o relatório sobre responsabilidade ambiental da Apple de 2017. "Parece loucura, mas estamos trabalhando para isso [...] Um dia gostaríamos de poder construir novos produtos apenas com materiais reciclados, inclusive com nossos velhos produtos. É uma experiência em tecnologia de reciclagem que está nos ensinando muito, e esperamos que nessa linha de pensamento inspire outras pessoas de nosso ramo."[49]

Em março de 2016 a Apple deu um grande passo em direção à cadeia de fornecimento de circuito fechado com a introdução do Liam, um robô que separa todas as peças do iPhone 6, o smartphone de maior sucesso da empresa até agora, para que todas elas possam ser recicladas. Atualmente há dois robôs Liam em funcionamento — um nos Estados Unidos e outro nos Países Baixos —, cada um deles capaz de desmontar completamente um telefone em onze segundos, ou 1,2 milhão de unidades por ano.[50]

"A reciclagem tradicional de lixo eletrônico só consegue recuperar uma parte dos materiais usados nos aparelhos atuais",[51] explica o relatório da Apple sobre o robô que recicla o iPhone. "Com o Liam, a Apple resolve o problema produzindo oito diferentes fluxos de materiais que podem ser enviados para

recuperação. Em decorrência disso, os processadores finais podem recuperar um volume de materiais mais diversificado e com rendimento mais elevado do que nunca.” A Apple acredita que o Liam, ainda considerado um projeto em desenvolvimento, seja “um passo decisivo para estabelecer uma cadeia de circuito fechado para a empresa. É também um meio de trazer inovação ao setor de reciclagem”. Em abril de 2018, poucos dias antes do Dia da Terra, a Apple estreou uma nova versão do Liam capaz de desmontar nove modelos diferentes do iPhone e classificar as partes para melhor recuperação dos materiais recicláveis. Chamado Daisy, o robô, que está em Breda, nos Países Baixos, é capaz de processar duzentos iPhones por hora.[52]

Hoje em dia, a Apple está tentando usar estanho reciclado para a soldagem de iPhones e alumínio reciclado para o invólucro do Mac Mini. A vantagem do uso do alumínio recuperado dos iPhones é que o material é de muito boa qualidade, ainda melhor do que o que pode ser obtido dos fornecedores de matérias-primas, muito variável. Atualmente, a percentagem de alumínio reciclado utilizada é bem pequena, cerca de 4% do total.[53] Mas Lisa Jackson afirmou que espera que as iniciativas de reciclagem da Apple se aprimorem rapidamente. Uma delas, segundo Jackson, seria a inauguração do primeiro laboratório de materiais recuperados do setor de tecnologia, “totalmente dedicado a recuperar materiais usados em seus produtos e reutilizá-los”.[54]

A Apple também anunciou uma novidade no campo da fundição do alumínio com um método sem emissão de carbono.[55] Em maio de 2018, a empresa revelou sua parceria com a Alcoa e a Rio Tinto Aluminum para descobrir um método de fundição do

alumínio que elimina as emissões diretas de gases causadores de efeito estufa. A isso chamou de “um avanço revolucionário na produção de um dos metais mais usados no mundo”, que pode reduzir a produção de dióxido de carbono em 6,5 bilhões de toneladas só no Canadá.

O alumínio vem sendo produzido da mesma forma há mais de 130 anos, por um processo inventado em 1886 por Charles Hall, fundador da Alcoa Corporation. O processo consiste em aplicar uma forte corrente elétrica ao óxido de alumínio que ocorre na natureza para remover dele o oxigênio. Isso acontece em grandes fornos de fundição cujo fundo é forrado de material carbônico que funciona como eletrodo e queima durante o processo, liberando dióxido de carbono. Normalmente, a fundição do alumínio contribui para 21% das emissões de gás de efeito estufa provenientes do setor industrial.

Em 2015, três engenheiros da Apple começaram a pesquisar um processo mais limpo para a produção de alumínio em grande escala. Descobriram que a Alcoa tinha projetado um método inteiramente novo, que substitui o carbono por um condutor mais moderno e que libera oxigênio em vez de dióxido de carbono. Mas a Alcoa precisava de um parceiro para tocar o projeto. A equipe de desenvolvimento de negócios da Apple procurou a Rio Tinto, muito experiente na tecnologia de fundição. Juntamente com o governo canadense e com as duas fundições de alumínio, a Apple investiu 144 milhões de dólares num processo patenteado de produção de alumínio. A Alcoa e a Rio Tinto formaram uma *joint venture*, que chamaram de Elysis, cujo objetivo é desenvolver o novo processo para produção em grande escala, com comercialização prevista para 2024. “Estamos

orgulhosos de participar desse ambicioso projeto e esperançosos de que um dia se possa usar alumínio produzido sem emissão direta de gases de efeito estufa em nossos produtos”,[56] declarou Cook.

Mais uma vez a Apple é líder no desenvolvimento de tecnologias sustentáveis que terão um impacto positivo sobre o mundo. A partir de 2017, todas as suas montadoras no mundo inteiro receberam um certificado por sua contribuição zero em lixo para aterros sanitários, e os fornecedores da Apple já adotaram melhorias no uso eficiente da energia, que reduziram em mais de 320 mil toneladas as emissões de gás de efeito estufa só em 2017.[57]

Florestas sustentáveis

Apesar de todo o progresso da Apple nas áreas de energia renovável e reciclagem, o Greenpeace observou que ainda havia espaço para melhora em alguns setores, como o uso de embalagens sustentáveis e relatórios sobre emissões. Em abril de 2016, num relatório do Greenpeace sobre as fontes de papel e demais materiais de embalagem,[58] Gary Cook criticou a Apple por acatar padrões fixados pelo Programa para o Reconhecimento de Certificação Florestal (PEFC), que nos Estados Unidos concede o polêmico selo da Iniciativa Florestal Sustentável (SFI). Segundo o Greenpeace, os padrões do PEFC e da SFI não passam de "lavagem verde" — exigências inócuas que contribuem para práticas controversas de extração de madeira, destruição de florestas e violação dos direitos de povos indígenas e comunidades dependentes da floresta.

Depois desse relatório, a Apple assumiu o compromisso de usar em suas embalagens apenas materiais originários de fontes sustentáveis, e até 2018 tinha chegado a 99% da meta, segundo Lisa Jackson. A empresa fez parcerias com grupos norte-americanos e chineses para fundamentar a certificação no padrão mais rigoroso do Conselho de Manejo Florestal (FSC). Nos Estados Unidos, a Apple está contribuindo para o manejo de quinze mil hectares de "florestas de trabalho" sustentáveis no Maine e na Carolina do Norte (junto com o Fundo de Conservação), e na China a empresa tem três grandes "plantações" de papel (equivalentes a trezentos mil hectares) em conjunto com o World Wildlife Fund.[59]

Em cerca de dois anos, segundo Lisa Jackson, a Apple chegou ao ponto de conseguir que essas florestas produzam madeira sustentável em quantidade suficiente para cobrir as necessidades da empresa. A Apple está reduzindo também a quantidade de papel virgem no empacotamento, usando mais papel reciclado e reduzindo o peso e o tamanho das embalagens. Jackson disse que a Apple está tentando substituir, na embalagem de seus produtos, plásticos como o isopor por papel, um recurso renovável.

Infelizmente, isso não é tão fácil. A companhia está tendo dificuldade para eliminar o isopor das embalagens de produtos volumosos como o iMac. “Tentamos uma solução com papel, mas não ficamos satisfeitos”, disse Lisa Jackson, “pois achamos que não se pode sacrificar a experiência, o prazer e as expectativas do cliente em relação à qualidade e a tudo o que a Apple representa [...] Mas vamos chegar a uma solução sustentável.” Dando crédito à certeza da executiva, chegar a uma solução funcional deve ser uma questão de tempo.

Um CEO dedicado

Graças ao empenho de Cook, a Apple está na vanguarda quanto a questões ambientais. Em “outras empresas [...] o CEO não está tão envolvido”,[60] diz Gary Cook, do Greenpeace. “Pelo menos na Apple eles associaram de fato sua marca ao ambiente de uma maneira que outros não fizeram.” A sustentabilidade se tornou parte importante da cultura da Apple, e Tim Cook deixou claro que quer que outras empresas e o público tomem conhecimento disso.

Cook está tentando dar um exemplo público não só para empresas, mas para clientes da Apple, uma estratégia bem diferente da típica atmosfera de sigilo que a empresa costumava manter. Lisa Jackson afirmou: “Protegemos bastante nossos laboratórios e produtos, mas quando se trata do trabalho ambiental, Tim deixa bem claro de que há segredos [...] que não queremos guardar.”[61] Cook acredita que essa transparência pode inspirar mais pessoas a tomar decisões ambientalmente conscientes em suas próprias vidas. Os funcionários da Apple estão igualmente orgulhosos do que a empresa conseguiu até agora. Lisa Jackson complementa que Cook incentiva uma atmosfera competitiva não só em relação aos produtos da Apple, mas também quanto a iniciativas ambientais. “Ele não nos deixa ficar parados num ponto que parece bom. Temos que fazer o que é certo. E ele não nos deixa dar um jeito qualquer para nos livrar de um problema. Temos que apresentar uma solução sustentável.”[62] A determinação de Cook valeu a pena, pois atualmente a Apple ressurgiu como uma das empresas de tecnologia mais verdes do mundo.

Capítulo 9

Cook desafia a lei e ganha

A privacidade é outro dos valores de Cook que ocupa lugar de destaque na agenda da Apple desde que ele assumiu como CEO. A partir da primeira referência à privacidade, em 2013, e até o presente, passando pelo dilema de San Bernardino, ele leva a questão muito a sério.

Proteger a privacidade de usuários da Apple sempre foi uma preocupação central para Cook,[1] que já declarou ser uma "pessoa muito discreta" que gosta de "permanecer anônima". Com ele, a Apple reforçou o controle da privacidade oferecido em seus dispositivos. Quase todas as atualizações de software lançadas durante sua gestão aumentaram a proteção da privacidade a fim de ajudar o consumidor a evitar que seus dados mais pessoais caiam em mãos erradas, inclusive de anunciantes. A expansão do controle da privacidade começou em 2012 com o iOS 6, a primeira atualização do iPhone e do iPad desenvolvida quase que totalmente na gestão de Cook.

O iOS 6 trazia um menu de Privacidade dentro dos Ajustes que dava aos usuários um controle bastante simples sobre o acesso que os apps usados por eles teriam a seus dados. O menu oferecia de início seis seções, cada uma delas com botões que tornavam mais fácil administrar as permissões para cada app. Uma das seções, Serviços de Localização, permitia aos usuários impedir o rastreamento de sua

localização por certos serviços, como a busca de rede celular, Genius para apps e iAds. O iOS 6 também dava aos usuários, pela primeira vez, a possibilidade de limitar o rastreio de anunciantes, tornando mais difícil para os desenvolvedores enviar publicidade segmentada, baseada nos interesses e nas atividades de pesquisa do usuário. Isso fez do iPhone e do iPad alguns dos primeiros dispositivos móveis a oferecer essa proteção, que desde então passou a integrar outras grandes plataformas.

Os aperfeiçoamentos em privacidade e segurança também desempenharam importante papel no iOS 7, apresentado na Conferência Mundial de Desenvolvedores da Apple de junho de 2013. A questão mais polêmica da atualização foi o novo e radical design, criado por Jony Ive, que ficara encarregado da supervisão do design de software depois da saída de Scott Forstall, em outubro de 2012. O aperfeiçoamento em privacidade e segurança era visto como de menor importância, mas era tão importante quanto os demais. A Apple acrescentou suporte para o Touch ID, seu novo sistema de reconhecimento por digitais implantado com o iPhone 5S. Na época, o Touch ID foi recebido como um grande passo na questão da segurança. Ficou fácil tornar um telefone seguro, sem necessidade de digitar senha a cada abertura, o que levou muitos usuários ao hábito de usar a identificação por digitais em seus iPhones.

O iOS 7 tinha também o Bloqueio de Ativação, que impedia dispositivos perdidos ou roubados de serem apagados e reativados sem a senha do usuário no iCloud. O Bloqueio de Ativação tornou o iPhone e o iPad bem menos atraentes para os ladrões,[2] que logo entenderam que o celular mais cobiçado do

mundo só poderia ser vendido por seu legítimo dono. Dados fornecidos pela polícia em 2014 revelam que os roubos de iPhones em São Francisco caíram 38% desde que o Bloqueio de Ativação foi implantado, em setembro de 2013. Em Londres e em Nova York, os roubos caíram 24% e 19%, respectivamente.

Em novembro de 2013, a Apple publicou seu primeiro relatório de transparência, no qual detalhava os pedidos de dados de usuários dirigidos à empresa por órgãos governamentais.[3] “Acreditamos que nossos clientes têm o direito de entender como tratamos suas informações pessoais, e consideramos nossa responsabilidade lhes oferecer a melhor proteção possível quanto à privacidade”, dizia o relatório. “A Apple preparou este relatório a partir dos pedidos de informações feitos por governos que buscam dados de usuários ou dispositivos em particular, visando a transparência e o interesse de nossos usuários no mundo inteiro.”

O relatório de transparência revelou estatísticas sobre pedidos relacionados a contas de usuários e a dispositivos específicos. Em seu primeiro relatório, a Apple prometeu continuar defendendo uma maior transparência sobre os pedidos recebidos e continuou emitindo relatórios a cada seis meses. “A privacidade do consumidor é uma preocupação presente desde as primeiras etapas do projeto de todos os nossos produtos e serviços. Trabalhamos muito para oferecer o hardware e o software mais seguros do mundo.” A Apple destacou ainda que seus negócios “não dependem da coleta de dados pessoais”, ao contrário de outras gigantes do Vale do Silício, como o Facebook e o Google. “Não temos interesse em acumular dados sobre nossos clientes.”

Numa carta aberta aos clientes em setembro de 2014, Cook deu outro sutil puxão de orelhas nas empresas que ganham dinheiro com dados de usuários. “Nosso modelo de negócio é muito direto: vendemos ótimos produtos”, escreveu. “Não montamos um perfil baseado no conteúdo de seus e-mails ou de seus hábitos de navegação para vendê-lo a anunciantes. Não ‘monetizamos’ a informação que você armazena em seu iPhone ou no iCloud. E não lemos seus e-mails e suas mensagens para colher informações destinadas a vender alguma coisa.”

Nessa ocasião, a Apple tinha seu próprio ramo de publicidade, a iAds, mas ainda não se interessava por prospecção de dados para personalizar seus anúncios. A iAds “adere à mesma política de privacidade aplicada a todos os demais produtos da Apple”, prometeu Cook.[4] “Ela não colhe dados de Saúde, Casa, Mapas, Siri, iMessage, histórico de chamadas ou qualquer serviço prestado pelo iCloud, como contatos e e-mail, e você sempre pode escolher ficar fora de tudo.”

Em setembro de 2014 foi lançado também o iOS 8, com garantias ainda maiores de segurança e privacidade, e uma nova política pela qual a Apple prometia não desbloquear dispositivos iOS para os agentes da lei, mesmo munidos de ordem judicial. Para cumprir essa promessa, a Apple mudou astutamente o modo como os dados eram encriptados nesses dispositivos. Adotou um sistema similar ao usado pelo governo dos Estados Unidos para proteger segredos militares, que gera uma chave de acesso combinando a senha do usuário com uma série secreta de números exclusiva de cada dispositivo. Isso evita que terceiros, inclusive a

própria Apple, decodifique dados sem a senha do usuário, portanto ela não pode desbloquear um dispositivo ou abrir um backup protegido mesmo que obrigada a isso por mandado judicial.

A encriptação não conseguiu proteger tudo o que um usuário tinha instalado em seu dispositivo até o lançamento do iOS 9, em setembro de 2015, que também tinha bloqueadores de conteúdo e dava maior controle ao usuário sobre publicidade, cookies e coleta de dados a partir do Safari, o navegador padrão do iOS. Três meses antes, Cook se tornou o primeiro líder empresarial homenageado pelo Centro de Informações de Privacidade Eletrônica (EPIC) por sua "liderança empresarial". No discurso que fez no Jantar de Premiação dos Campeões da Liberdade do EPIC,[5] Cook reafirmou o compromisso da Apple com a proteção da privacidade, que a empresa via como "direito fundamental". "Como muitos de vocês, nós na Apple rejeitamos a ideia de que nossos clientes devam escolher entre privacidade e segurança",[6] disse ele. "Podemos e vamos oferecer as duas coisas na mesma proporção. Acreditamos que as pessoas têm na privacidade um direito fundamental. O povo norte-americano exige, a Constituição exige, a moralidade exige." Cook aproveitou a oportunidade para criticar o Facebook e o Google, sem mencioná-los pelos nomes, por sua atitude quanto à prospecção de dados. "Estou falando agora do Vale do Silício, onde algumas das empresas de maior destaque e sucesso erigiram seus negócios em torno da complacência de seus clientes quanto a suas informações pessoais",[7] continuou. "Elas devoram tudo o que podem saber a seu respeito e tentam transformar isso em dinheiro. Nós achamos que isso

está errado. E esse não é o tipo de empresa que a Apple quer ser.”

A Apple “não quer seus dados”, lembrou Cook aos presentes e aos fãs da marca. “Não acreditamos que você deva negociar isso em troca de um serviço supostamente grátis, mas que na verdade tem um alto preço.”[8] Ele explicou que o empenho da Apple em proteger dados é ainda mais importante numa época em que nossos dados confidenciais, entre eles os que dizem respeito a finanças e saúde, estão armazenados em nossos smartphones. “Acreditamos que o consumidor precisa controlar suas próprias informações. Você pode gostar desses serviços ditos gratuitos, mas não aceitamos que eles tenham o direito de prospectar seu e-mail, seu histórico de pesquisas e até suas fotos de família e vendê-los para Deus sabe que fins publicitários. E achamos que um dia os consumidores verão essas coisas como elas são.”

Ele também se deu ao trabalho de defender a encriptação e de explicar por que a Apple não usava uma “porta dos fundos” que permitisse a órgãos do governo hackear dispositivos com iOS. “Eliminar completamente de nossos produtos as ferramentas de encriptação, como algumas pessoas em Washington gostariam que fizéssemos, serviria apenas para ferir os direitos de cidadãos cumpridores da lei que confiam em nós para proteger seus dados”, destacou. “Temos o maior respeito pelo cumprimento da lei, mas discordamos quanto a esse ponto. Portanto, serei claro: enfraquecer a encriptação, ou suprimi-la, atingirá pessoas que a usam pelos motivos certos. Finalmente, acredito que isso teria um efeito deletério sobre os direitos assegurados por nossa

Primeira Emenda e sabotaria os princípios fundamentais de nosso país.” E avisou: “Se você põe uma chave debaixo do tapete para a polícia, os criminosos também poderão encontrá-la. Eles usam todas as ferramentas tecnológicas a seu alcance para esquadrinhar as contas das pessoas. Se souberem que há uma chave escondida em algum lugar, não vão sossegar até encontrá-la.”

Numa entrevista com Charlie Rose em dezembro de 2015,[9] Cook admitiu que a Apple teria que atender a uma ordem do governo exigindo informação específica, apesar de suas firmes convicções quanto à privacidade do usuário, “porque temos que cumprir a lei”. Mas graças à proteção inerente a seus softwares e dispositivos, a empresa não teria muito a transmitir. “No caso da informação encriptada, não temos acesso a ela para poder passá-la adiante”, explicou. Ele queria ter certeza de que os usuários entendessem isto: mesmo tendo de trabalhar dentro da lei, a Apple tinha o compromisso de manter seus dados em segurança.

Preocupações sobre privacidade

No entanto, ao longo dos anos houve uns poucos escândalos de privacidade que inquietaram os usuários da Apple. Uma das primeiras discussões públicas sobre a posição da empresa quanto à privacidade ocorreu em dezembro de 2013,[10] com o vazamento de um documento confidencial que revelou um projeto em andamento da Agência Nacional de Segurança (NSA) apelidado "DROPOUTJEEP", que permitia que esse órgão bisbilhotasse praticamente todas as comunicações enviadas ou recebidas por um iPhone, usando um software implantado. O público ficou indignado e a Apple foi acusada de colaborar com a NSA, permitindo um acesso pela "porta dos fundos" ao iOS, em atendimento à requisição do governo. Mas a empresa publicou uma declaração bem clara a respeito: "A Apple nunca trabalhou com a NSA para criar um acesso pela 'porta dos fundos' a qualquer de nossos produtos, entre eles o iPhone. Além disso, não estávamos informados sobre esse suposto programa da NSA referente a nossos produtos."[11] A declaração explicava: "Essa funcionalidade inclui a possibilidade de extrair arquivos do dispositivo, instalar outros arquivos, recuperar mensagens SMS, recuperar a lista de contatos, correios de voz, localização geográfica, microfone aberto, captura de câmera, localização de torre de celular etc." A NSA apregoou um sucesso de 100% nos dispositivos da Apple, mas a empresa prometeu que continuaria "usando nossos recursos para manter hackers maliciosos a distância e defender nossos clientes de ataques a sua segurança, seja lá quem esteja por trás deles".

Um documento elaborado por pesquisadores da área de segurança do QuarksLab, publicado em outubro de 2013, dizia que a Apple era capaz de acessar conversas pelo iMessage se quisesse ou se isso fosse “exigido por uma ordem do governo”.[12] Mas a Apple se apressou a negar isso também, numa declaração em que explicava: “O iMessage não foi criado para permitir que a Apple leia mensagens.” A companhia afirmou que a pesquisa “discutia vulnerabilidades teóricas que exigiriam da Apple a reconstrução total do sistema do iMessage para explorá-lo, e a Apple não tinha planos nem intenção de fazer isso”.[13] Em seguida, saiu um relatório da empresa que detalhava as exigências do governo sobre dados pessoais dos clientes. Dizia:

> Acreditamos que nossos clientes têm o direito de entender como tratamos suas informações pessoais, e consideramos nossa responsabilidade lhes oferecer a melhor proteção possível quanto à privacidade. A Apple preparou este relatório a partir dos pedidos de informações feitos por governos que buscam dados de usuários ou dispositivos em particular, visando a transparência e o interesse de nossos usuários no mundo inteiro [...] Proporcionamos todas as informações que estamos autorizados a comunicar, e a Apple continuará defendendo uma transparência maior sobre as exigências que nos são apresentadas.[14]

Mas a preocupação com a privacidade continuou. Numa conferência sobre tecnologia do *The Wall Street Journal* realizada em Laguna Beach, Califórnia, em outubro de 2015, Cook abordou questionamentos sobre uma suposta porta dos fundos no software da Apple dizendo que “nenhuma porta dos fundos é necessária”.[15] Se a NSA e outras autoridades tiverem acesso ao iOS por uma porta

dos fundos, os assaltantes também poderão obter esse acesso. Corre-se o risco de que a porta dos fundos seja descoberta e explorada por pessoas mal-intencionadas, pondo em risco centenas de milhões de usuários do iOS. Afinal, a capacidade de identificar vulnerabilidades no software da Apple foi o que deu origem a uma outrora próspera comunidade de *jailbreakers* que permitia a instalação de apps não autorizados em dispositivos iOS. “Se alguém puder chegar aos dados, será capaz de cometer grandes abusos”, acrescentou Cook. “Uma forte encriptação é do maior interesse para a nossa nação.”

A Apple estava avançando, mas em setembro de 2014, depois do vazamento e da divulgação pela internet de fotos particulares de mais de uma centena de celebridades, Cook e a Apple foram acusados de não levar a sério a segurança no iCloud. O vazamento, apelidado “Celebgate”, afetou estrelas de alto nível como Jennifer Lawrence, Rihanna e Cara Delevingne, mas a Apple continuou afirmando que o sistema do iCloud não tinha sido violado. “Nenhum dos casos que investigamos foi decorrente de violação dos sistemas da Apple, entre eles o iCloud”,[16] dizia uma declaração. “Continuamos trabalhando com os agentes da lei para ajudar a identificar os criminosos responsáveis.” A Apple disse que as contas invadidas ficaram comprometidas devido a um “ataque muito focado em nomes de usuários, senhas e questões de segurança”.

O iCloud “não foi hackeado”,[17] reiterou Cook numa entrevista a Charlie Rose. “Há um mal-entendido em relação a isso. Se você pensar no que seria um ataque de hackers ao iCloud, veria que alguém teria

que chegar à nuvem e manipular as contas das pessoas.” E insistiu “que isso não aconteceu”. O que houve foi o que Cook chamou de “expedição de *phishing*”. Em vez de irromper nos servidores do iCloud, Ryan Collins, de Lancaster, Pensilvânia, mandou e-mails de *phishing* como se fossem enviados pela Apple, o que levou usuários a fornecer informações de acesso. Então ele foi capaz de logar nessas contas, acessar o backup de iPhones e iPads e usá-lo para reintroduzir esses dados no dispositivo. Centenas de fotos e vídeos que ele obteve foram publicados então no fórum de imagens 4Chan e daí passaram a circular na internet. “Há muita gente má que faz isso”, disse Cook a Rose.

Embora de início a Apple não tenha admitido problemas com o iCloud, a repercussão na mídia e entre os fãs levou Cook a reconhecer que a empresa poderia ter sido mais ativa, e prometeu mudanças para evitar um novo desastre. “Quando tomo distância desse terrível cenário e falo no que pode ser feito, penso no elemento consciência”,[18] disse ele ao *The Wall Street Journal*. “Acho que temos a responsabilidade de aperfeiçoar isso. Não se trata de uma questão de engenharia. Queremos fazer todo o possível para proteger nossos clientes, porque estamos tão indignados quanto eles, ou mais.”

Cook prometeu que a Apple passaria a mandar e-mails e notificações toda vez que alguém tentasse mudar a senha de uma conta, restabelecer o acesso a dados do iCloud com um novo dispositivo ou logar numa conta de iCloud pela primeira vez num novo dispositivo. “Temos que fazer coisas que notifiquem rapidamente o usuário se algo ocorrer”, disse ele na entrevista a Charlie Rose. “Não queremos de forma alguma que aconteça, mas se acontecer você vai

querer saber disso de imediato.” Antes do vazamento, a Apple mandava e-mails aos usuários do iCloud quando a senha de uma conta era alterada, mas não havia aviso se os dados fossem restabelecidos num dispositivo. A Apple começou a implementar o sistema uma semana depois do vazamento. Desde então, ele vem funcionando bem.[19]

Cook tem cuidado dessas questões de privacidade há muitos anos, a maior parte das vezes nos bastidores. Mas a posição da Apple quanto ao assunto viria a encabeçar um debate nacional em 2016 depois de um atentado terrorista ocorrido em San Bernardino. O impasse seria a maior prova da carreira de Cook, a ponto de quase colocar em risco o futuro da empresa.

San Bernardino

Em 2016, Tim Cook desafiou a lei — e ganhou.

No fim da tarde de 16 de fevereiro de 2016, terça-feira, Cook e diversos de seus assessores se reuniram na “sala de reuniões júnior” no andar executivo da One Infinite Loop, antiga sede da Apple. A empresa acabava de receber uma intimação judicial exigindo da Apple um software especializado que permitisse ao FBI desbloquear um iPhone usado por Syed Farook, suspeito do massacre de San Bernardino, que deixou quatorze mortos em dezembro de 2015.

O iPhone estava bloqueado por uma senha de quatro dígitos que o FBI não conseguia quebrar. O órgão de segurança queria que a Apple criasse uma versão especial do iOS que aceitasse eletronicamente uma combinação ilimitada de senhas até que fosse encontrada a senha correta. O novo iOS poderia ser carregado no iPhone, deixando os dados intactos.

Mas a Apple se recusou.[20] Cook e sua equipe estavam convencidos de que uma nova versão desbloqueada do iOS seria perigosíssima. Poderia ser usada para fins escusos, vazar ou ser roubada. Uma vez liberada, essa versão nunca poderia ser recuperada. Poderia acabar com a segurança de centenas de milhões de usuários da Apple.

Naquela sala de reuniões, Cook e sua equipe analisaram detidamente a intimação, linha por linha. Precisavam decidir qual seria a posição da Apple a respeito e determinar quanto tempo tinham para responder. Foi uma reunião estressante em que muita coisa estava em jogo. A Apple não tinha sido avisada da intimação, embora Cook e Bruce Sewell

— o principal advogado da Apple —, e outros tivessem conversado muito sobre o caso com agentes da lei nas semanas anteriores.[21]

A intimação “não era uma simples solicitação de assistência num caso criminal”,[22] explicou Sewell. “Era uma alegação de 42 páginas apresentada pelo governo que começava com uma ladainha sobre as coisas *horríveis* que tinham sido feitas em San Bernardino. E então vinha esta [...] ladainha um tanto tendenciosa sobre todas as vezes que a Apple tinha se recusado a atender o que era mostrado como pedidos muito razoáveis. Portanto, era aquilo que legalmente chamamos de petição inicial. Pretendia desde o primeiro momento apresentar uma versão [...] que lançasse a opinião pública contra a Apple.”

A equipe chegou à conclusão de que a intimação judicial era uma jogada de relações públicas — uma queda de braço pública para pressionar a Apple a satisfazer as exigências do FBI — e que poderia causar sérios problemas para a empresa. A Apple “é uma marca de consumo famosa e incrivelmente poderosa, e vamos nos colocar contra o FBI e na prática dizer: ‘Não, não vamos fazer o que vocês estão querendo para tentar lidar com a ameaça terrorista’”,[23] disse Sewell.

Eles sabiam que a resposta teria que ser imediata. A intimação ia estar nas manchetes dos jornais nos próximos dias, e a Apple precisava se manifestar. “Tim sabia que aquela decisão seria fundamental”, disse Sewell. Era um momento importante, “uma decisão que punha toda a empresa em jogo”. Cook e sua equipe ficaram ali a noite inteira — dezesseis horas direto — trabalhando na resposta. Cook já havia se decidido — a Apple recusaria —, mas queria

analisar a questão de todos os ângulos. Qual seria a posição legal da Apple? Quais seriam suas obrigações legais? Seria essa a resposta correta? Como isso ia repercutir? Como seria interpretado? Qual seria o tom correto?

Cook estava muito preocupado com a reação do público e sabia que sua decisão poderia levar a Apple a ser acusada de estar do lado dos terroristas. Que tipo de empresa deixaria de colaborar com o FBI numa investigação sobre terrorismo? Do ponto de vista das relações públicas, a Apple sempre tinha estado do lado dos defensores da privacidade e das liberdades civis. Esse caso deixava a empresa inesperadamente do lado de um terrorista. Era um território completamente novo, e Cook precisava descobrir uma maneira de desbravá-lo. Precisava mostrar ao mundo que estava defendendo a privacidade do usuário, e não apoiando o terrorismo.

Às 4h30 da manhã, bem a tempo de entrar no noticiário matinal da Costa Leste, Cook divulgou uma carta aberta aos clientes da Apple na qual explicava por que a empresa se opunha a determinações que "ameaçam a segurança de nossos clientes".[24] Ele fazia referência ao perigo que poderia vir de um governo que tem poder demais: "As implicações das exigências do governo são arrepiantes", escreveu. "Se o governo pode usar a All Writs Act para facilitar o desbloqueio de seu iPhone, terá o poder de entrar no dispositivo de qualquer pessoa para capturar seus dados."

Cook explicou que a Apple vinha trabalhando com o FBI na tentativa de desbloquear o telefone, oferecendo informações e engenheiros. "Mas agora o governo dos Estados Unidos nos pede uma coisa que simplesmente não temos, algo que

consideramos perigoso demais para criar [...] uma porta dos fundos para o iPhone.” E continuou: “Nas mãos erradas, esse software — que não existe — teria o potencial de desbloquear qualquer iPhone que estiver fisicamente em poder de alguém.” Isso poderia ter consequências desastrosas, deixando os usuários sem meios de deter qualquer invasão de privacidade indesejada. “O FBI pode usar palavras diferentes para denominar essa ferramenta, mas não se engane: construir uma versão do iOS que passe por cima da segurança dessa maneira inegavelmente vai criar uma porta dos fundos. E embora o governo possa dizer que o uso dessa versão se limitará a este caso, não há como garantir esse controle.”

Cook acusou o governo de tentar obrigar a Apple “a hackear seus próprios usuários e inutilizar décadas de progressos em relação à segurança que protege nossos clientes [...] contra hackers e cibercriminosos sofisticados”. A partir daí, seria uma descida ladeira abaixo. O governo então poderia pedir que a Apple criasse software de vigilância para interceptar mensagens, acessar dados de saúde ou informações financeiras, ou rastrear os deslocamentos do usuário. Cook precisava estabelecer um limite. Acreditava que as intenções do FBI eram boas, mas a responsabilidade de proteger os usuários da Apple era dele. “Não há precedentes que evidenciem a necessidade de uma empresa americana ser forçada a expor seus clientes a alto risco de ataque”, escreveu. Embora fosse difícil para ele resistir a ordens do governo dos Estados Unidos, e ele sabia que enfrentaria reações negativas, precisava tomar uma posição.

Um velho debate

A ordem judicial trouxe à luz um antigo debate que a Apple vinha travando com as autoridades a respeito de encriptação. A Apple e o governo estavam se estranhando havia mais de um ano, desde a estreia do sistema operacional encriptado iOS 8, no fim de 2014.

O iOS 8 tinha uma encriptação muito mais forte do que qualquer outra já vista em smartphones. Encriptava todos os dados do usuário — registro de ligações, mensagens, fotos, contatos e assim por diante — com a senha do usuário. A encriptação era tão forte que nem a Apple seria capaz de quebrá-la. A segurança nos dispositivos anteriores era muito mais fraca, e havia várias maneiras de violá-los, mas agora a Apple já não seria capaz de acessar dispositivos que rodam iOS 8, mesmo sob uma ordem judicial válida. “Ao contrário de nossos concorrentes, a Apple não pode contornar sua senha e acessar esses dados”,[25] disse a empresa em seu site. “Portanto, não é tecnicamente possível para nós atender a ordens do governo para extração de dados de dispositivos que rodem iOS 8 e estejam em seu poder.”

Muitas vezes, essa atualização funcionou como entrave à atividade dos investigadores. Numa entrevista coletiva em Nova York, dois dias depois da carta de Cook sobre San Bernardino, as autoridades disseram que tinham sido impedidas de acessar os dados de 175 iPhones em casos que estavam investigando. Durante mais de um ano, agentes da lei do mais alto nível vinham pressionando a Apple em busca de uma solução. “Quando o FBI apelou para a lei no caso de San Bernardino, penso que

muita gente achou que era o começo”, disse Sewell.[26] “Quando, na realidade, muita coisa já tinha ocorrido e levado àquela situação, muita atividade anterior à atual decisão do [diretor do FBI James] Comey de recorrer à lei.”

Sewell explicou que ele, Cook e outros membros da equipe jurídica da Apple vinham se reunindo regularmente com líderes do FBI, do Departamento de Justiça e com o procurador-geral tanto em Washington quanto em Cupertino. Cook, Sewell e outros tinham se reunido não só com James Comey, mas também com o procurador-geral Eric Holder, a procuradora-geral Loretta Lynch, o diretor do FBI Bob Mueller (antecessor de Comey) e a procuradora-geral adjunta Sally Yates.[27]

Cook e Sewell se reuniram com Eric Holder e Jim Cole, na época procurador-geral adjunto, no fim de 2014, e os agentes do FBI disseram que estavam “interessados em ter acesso geral aos celulares”. Isso ocorreu antes do atentado de San Bernardino, e a Apple deixou claro desde o início que não ia permitir que o FBI hackeasse os celulares dos usuários da Apple. Cook e Sewell disseram a Holder e Cole que “achavam que aquela não era uma exigência apropriada a ser feita a uma empresa que tinha como preocupação central a proteção de todos os cidadãos”. Tiveram uma conversa parecida com Loretta Lynch e Sally Yates.

Sewell afirmou que, durante as discussões, alguns dos representantes da lei não ficaram convencidos das implicações sociais de maior alcance. Alguns eram solidários à posição deles, mas, como representantes da lei, insistiam na necessidade do acesso para resolver casos. Mas Sewell disse que Cook ficou firme em sua posição de que a segurança

e a privacidade eram uma pedra angular para sua empresa. Foi inflexível na convicção de que qualquer tentativa de contornar a senha de segurança seria perigosíssima. Uma vez criada a porta dos fundos, a mesma poderia vazar, ser roubada ou empregada com objetivos escusos.[28]

Quando surgiu o caso de San Bernardino, os representantes da lei o viram como uma oportunidade de pressionar a Apple. "Houve no FBI uma sensação de que aquela era a ocasião perfeita",[29] disse Sewell. "Agora temos uma situação trágica. Temos um celular. Temos um terrorista morto. É hora de forçar a barra. Foi então que o FBI decidiu recorrer à justiça e peticionar [em favor do mandado que ordenava à Apple que criasse a porta dos fundos]."

O bombardeio

Assim como Cook e sua equipe tinham previsto, a ordem judicial desencadeou um bombardeio na mídia. O caso dominou o noticiário durante toda a semana e continuaria nas manchetes por mais dois meses. A resposta da Apple atraiu fortes condenações de agentes da lei, políticos e especialistas, como a senadora democrata Dianne Feinstein, da Califórnia, chefe da Comissão de Inteligência do Senado, que convocou a Apple a ajudar no caso do "ataque terrorista em meu estado" e ameaçava ações legais.[30]

Numa entrevista à imprensa em Manhattan, William Bratton, comissário de polícia da cidade de Nova York, também criticou a posição da Apple. Mostrou um celular que estava associado a outra investigação, a do fuzilamento de dois policiais. "Apesar de termos uma ordem do tribunal, não podemos acessar este iPhone",[31] disse ele aos jornalistas. "Dois de meus policiais foram assassinados, [e] impedindo o progresso do caso está nossa incapacidade de entrar neste dispositivo."

Poucos dias depois, Donald Trump, então candidato à presidência, convocou um boicote à Apple num comício de campanha realizado em Pawleys Island, Carolina do Sul.[32] Trump chegou a acusar Cook de motivação política: "Tim Cook está querendo fazer cena, provavelmente para mostrar o quanto é liberal." Trump atuava para sua plateia conservadora, tentando mostrar Cook como um mau liberal e usando táticas de intimidação para levar a crer que a Apple estava do lado dos terroristas. Ele dirigiu outros ataques à Apple pelo Twitter, mais uma

vez convocando um boicote até que a empresa entregasse a informação ao FBI.

Com tantos políticos e autoridades em oposição à Apple, o público norte-americano também se voltou contra ela. Uma pesquisa de opinião realizada pela Pew revelou que 51% dos entrevistados disseram que a Apple deveria desbloquear o iPhone para ajudar o FBI, e apenas 38% apoiavam a posição de Cook.[33] Mas poucos dias depois, outra pesquisa realizada pela Reuters/Ipsos chegou a uma conclusão diferente: 46% concordavam com a posição da Apple, 35% discordavam e 20% não sabiam.[34] A diferença foi atribuída à formulação da pergunta: a pesquisa da Pew dava menos informações sobre a posição da Apple e parecia estar a favor do FBI.[35] Uma análise de emojis usados nas redes sociais chegou à mesma conclusão conflitante. Examinando emojis positivos e negativos nos tuítes das pessoas (sorrisos, testa franzida, aplausos, polegares para cima e para baixo), uma empresa de marketing chamada Convince & Convert encontrou uma divisão equilibrada entre os que estavam do lado da Apple e os que apoiavam o FBI.[36] Apesar do método nada científico, ficou claro que o público estava dividido. A experiência não tinha precedentes e muita gente não sabia o que pensar.

Mas, no fim das contas, aquilo não foi tão ruim. Parece que a posição de Cook teve alguma influência sobre a opinião pública. Em centenas de respostas aos tuítes de Trump, muita gente defendeu a atitude da Apple. Os tuítes do candidato pretendiam evidenciar opiniões contrárias, mas a maior parte das reações foi favorável à empresa. Um dos que responderam tuitou: “Boicotar os produtos da Apple

é um absurdo. Viole a senha de um telefone, e nenhum de nós terá privacidade. Não se pode confiar no governo!!”

Diversas personalidades de destaque também anunciaram apoio a Cook e à Apple, entre elas Mark Zuckerberg, CEO do Facebook; Sundar Pichai, CEO do Google; Jack Dorsey, CEO do Twitter; e Edward Snowden, o delator da NSA.[37] O conselho editorial do jornal *The New York Times* também ficou do lado da Apple. Num editorial intitulado “Por que a Apple está certa ao desafiar uma ordem para ajudar o FBI”, lia-se: “Há grandes chances de uma lei como essa, que pretende facilitar o trabalho dos agentes da lei, deixar cidadãos, empresas e o próprio governo muito menos seguros.”[38] Cook e sua equipe obviamente concordaram e se prepararam para continuar na luta.

A sala de guerra

Durante os dois meses seguintes, o andar executivo do One Infinite Loop funcionou como sala de situação 24 horas por dia, com funcionários que enviavam mensagens e respondiam às perguntas dos jornalistas.[39] Um dos assessores de imprensa disse que eles às vezes mandavam diversas atualizações por dia, com mais de setecentos jornalistas copiados nos e-mails.[40] Isso contrasta nitidamente com a estratégia habitual da assessoria, que consistia em relatórios ocasionais que normalmente ignoravam ligações e e-mails de repórteres.

Cook achou também que precisava unir suas tropas para manter alto o moral num momento em que a empresa estava sendo atacada. Num e-mail dirigido aos empregados da Apple intitulado "Obrigado pelo apoio", ele dizia: "Este caso se refere a muito mais do que um único telefone ou uma única investigação."[41] E continuava: "Estão em jogo os dados de segurança de centenas de milhões de pessoas cumpridoras da lei e se firma um perigoso precedente que ameaça as liberdades civis de todos." Deu certo. Os empregados da Apple confiaram em seu líder para tomar a decisão certa não só para eles como para o público em geral.

Cook ficou muito preocupado com a maneira como a Apple seria vista em meio a essa tempestade midiática. Ele quis muito usar a oportunidade para educar o público sobre segurança pessoal, privacidade e encriptação. "Acho que uma porção de repórteres viram uma nova versão, um novo rosto da Apple",[42] disse um assessor de imprensa que pediu anonimato. "E agir dessa forma foi uma decisão de

Tim. Foi muito diferente do que fizemos no passado. Às vezes mandávamos e-mails aos repórteres três vezes por dia para mantê-los atualizados.”

Fora dos muros da Apple, Cook empreendeu uma ofensiva de charme. Oito dias depois de publicada sua carta sobre privacidade, ele concedeu pela primeira vez uma entrevista à ABC News. Sentado em sua sala do One Infinite Loop, ele explicou com sinceridade a posição da Apple. Foi “a [entrevista] mais importante que ele deu como CEO da Apple”,[43] disse o *The Washington Post*. “Cook respondeu às perguntas com uma convicção espontânea ainda mais enfática do que de costume”, disse o jornal. “Usou uma linguagem clara e afiada, falando sobre a exigência de um ‘software equivalente a um câncer’ e de liberdades civis ‘fundamentais’. Disse que estava pronto a levar a questão até a Suprema Corte.” Ficou claro que o líder da Apple não voltaria atrás em suas crenças, mesmo que as coisas ficassem realmente feias.

A entrevista correu bem. Na sede da Apple, os funcionários da sala de guerra perceberam que aquele tinha sido um ponto decisivo. Acharam que Cook tinha se saído bem não só explicando o ponto de vista da Apple como também mostrando ao mundo que era um líder compassivo e ético, em quem os consumidores poderiam confiar para preservar sua privacidade. “Não é um executivo ganancioso voltado apenas para fazer muito dinheiro”,[44] disse Sewell. “É alguém em quem você pode confiar. Alguém que faz o que diz que vai fazer. E não faz coisas capciosas ou mal-intencionadas, mas tenta ser justo, tenta ser um bom timoneiro da empresa, diz o que quer dizer e faz as coisas em que acredita.” Os funcionários da Apple já conheciam

esse lado de Tim Cook havia muitos anos, mas o público estava tendo um vislumbre pela primeira vez. Foi uma vitória para a empresa, já que muita gente de início não apoiou a decisão de manter as informações do iPhone longe do FBI.

A Apple obteve uma nova vitória no fim de fevereiro, quando um tribunal de Nova York rejeitou uma solicitação do FBI que pretendia obrigar a Apple a abrir o celular de um pequeno traficante de drogas. O juiz James Orenstein concordou com a posição da Apple de que a All Writs Act não poderia ser invocada para ordenar à empresa que violasse seus produtos. “As implicações da posição do governo são de longo alcance — tanto em termos daquilo que permitiria hoje quanto ao que representa em relação às intenções do Congresso em 1789”,[45] argumentou.

Embora esse caso em particular não estivesse ligado ao tribunal de San Bernardino, Sewell disse que dava à empresa bastante munição para lidar com a imprensa. “Para nós, aquilo foi importantíssimo”,[46] disse ele. “Permitiu que nos voltássemos para a imprensa e para os que em geral tinham sido nossos detratores e disséssemos: ‘Não se trata de uma questão comercial para a Apple. Não é que a Apple seja um mau agente. É uma questão baseada em princípios, e o único juiz do país que se debruçou sobre a questão está de acordo conosco.’” Cook e Sewell sentiram que, com o juiz Orenstein do seu lado, em breve outros se uniriam a eles.

Não existe privacidade nos Estados Unidos

À medida que transcorria a batalha, crescia o apoio dos defensores da privacidade, mas a opinião pública sobre a decisão da Apple ainda estava muito dividida. Em março de 2016, uma pesquisa da NBC que consultou 1,2 mil norte-americanos em março de 2016 concluiu que 47% dos entrevistados achavam que a empresa não devia cooperar com o FBI, mas 42% achavam que devia.[47] Além disso, 44% dos entrevistados disseram temer que o governo fosse longe demais e violasse a privacidade de seus cidadãos se a Apple atendesse a suas exigências.

A Apple recebeu apoio da ONU. O relator especial David Kaye defendeu a encriptação como "fundamental para o exercício da liberdade de opinião e expressão na era digital".[48] Kaye foi além, dizendo que a "ordem [do FBI] compromete a segurança e, portanto, a liberdade de expressão de um número desconhecido mas provavelmente grande de pessoas, que confiam em comunicações seguras". Mas o FBI continuou com sua ofensiva de relações públicas, com o então diretor James Comey dizendo aos presentes numa conferência sobre segurança cibernética realizada no Boston College em março que "não há lugar que esteja fora do alcance judicial [...] Não existe isso de privacidade absoluta nos Estados Unidos".[49]

O pior momento para a Apple foi quando a procuradora-geral Loretta Lynch criticou a empresa num discurso feito na Conferência da RSA sobre segurança, em 2017, em São Francisco, em que ela acusou a Apple de desafiar a lei e os tribunais.[50] Suas afirmações foram amplamente divulgadas e

mencionadas nos noticiários da noite. “Ninguém pode ir além da verdade”,[51] disse Sewell. “Porque a ida da procuradora-geral à televisão pública para dizer ‘a Apple está desobedecendo uma ordem judicial e, portanto, agindo ilegalmente’ é incendiária [...] Grande parte da mídia interpretou a declaração da procuradora-geral como se a empresa estivesse [...] desconsiderando uma ordem judicial. Mas não houve ordem judicial.” O mandado do juiz pedia a ajuda da Apple no caso, não obrigava a empresa a isso, uma diferença que muitos críticos não entenderam — ou desconsideraram. A Apple não estava violando nenhuma lei e estava disposta a lutar pela privacidade do usuário, apesar de toda a pressão exercida pelo governo.

Caso encerrado

Em 28 de março, seis semanas depois de o juiz acatar a petição contra a Apple, Sewell e a equipe jurídica da empresa foram a San Bernardino para apresentar sua defesa. Cook se preparava para depor no dia seguinte.[52]

Mas naquela noite, o FBI recuou e pediu ao tribunal que suspendesse indefinidamente o processo. O órgão afirmou que tinha conseguido acessar os dados armazenados no iPhone de Farook, mas não explicou de que forma.[53] Mais tarde se soube que ele tinha contado com a ajuda da Cellebrite, empresa israelense de inteligência digital.[54] Numa audiência da Comissão Judiciária do Senado, em maio, a senadora Dianne Feinstein revelou que aquilo custara 900 mil dólares ao FBI.[55] As autoridades já tinham admitido que o FBI não havia encontrado nenhuma informação nova e nenhum indício de contato do terrorista com o EI ou com outras organizações de apoio.[56] O FBI teve de retirar a ação contra a Apple, explicou Sewell, porque sua argumentação se baseava totalmente na suposição de que o conteúdo do iPhone não poderia ser acessado sem a ajuda da Apple. Quando ficou claro que podia, o caso perdeu o sentido.

Os defensores da privacidade comemoraram o fim do caso e o que parecia uma vitória da Apple. “A credibilidade do FBI chegou a seu ponto mais baixo”, disse Evan Greer, diretor de campanha do grupo ativista Luta pelo Futuro, que defende a privacidade on-line. “Eles mentiram repetidamente para o tribunal e o público em busca de um precedente perigoso que teria afetado a segurança de todos

nós. Felizmente, os usuários da internet se mobilizaram rapidamente e com força para instruir o público sobre o perigo representado pelas portas dos fundos, e juntos obrigamos o governo a recuar."[57]

Pessoalmente, Cook ficou desapontado pelo caso não ter ido a julgamento. Mesmo que a Apple tenha "vencido" e não pudesse ser obrigada a criar a porta dos fundos, nada tinha sido resolvido. "Tim ficou um tanto decepcionado pelo fato de não termos tido uma decisão",[58] disse Sewell. Ele "achou que teria sido justo e apropriado levar essas teorias ao teste do tribunal [...] [Embora] a situação a que se chegou no final não tenha sido ruim para nós, ele teria preferido seguir em frente e que o caso fosse julgado". A questão continua sem solução até hoje. Poderá ser reavivada a qualquer momento, e no governo Trump é provável que aconteça. Foi apenas mais uma batalha na guerra em favor da privacidade e da segurança. À medida que a tecnologia evolui, o conflito pode voltar a eclodir no futuro.

Cook dobra a aposta na privacidade

A Apple continuou aperfeiçoando suas proteções de privacidade com o lançamento do iOS 11.3, em abril de 2018, que ganhou um novo ícone para deixar explicitamente claro ao usuário quando seus dados pessoais estão sendo coletados por um serviço da Apple. "Você não vai ver isso com cada funcionalidade, pois a Apple coleta essa informação só quando necessário habilitá-las, tornar mais seguros seus serviços ou personalizar sua experiência",[59] explica uma nota que cumprimenta os usuários pela atualização com o iOS 11.3. "A Apple acredita que a privacidade é um direito humano fundamental, por isso todos os seus produtos são projetados de modo a minimizar a coleta e o uso de seus dados, priorizar o processamento no dispositivo sempre que possível e oferece transparência e controle sobre suas informações."

O lançamento do iOS 11.3 coincidiu com uma controvérsia crescente sobre as práticas de privacidade do Facebook, depois que veio ao conhecimento público o uso de dados de usuários da rede social por uma empresa britânica de consultoria política, a Cambridge Analytica, para produzir comunicações estratégicas na tentativa de influenciar a opinião do eleitor durante a campanha presidencial de Trump.[60] O Facebook confirmou que até 87 milhões de usuários foram afetados pelas práticas "indevidas" de apropriação de dados pela Cambridge Analytica e pediu desculpas por não monitorar mais de perto os desenvolvedores de terceiros.[61] O escândalo acendeu uma espécie de desavença entre Cook e o CEO do Facebook, Mark

Zuckerberg, que tinham obviamente opiniões muito distintas sobre como administrar dados de usuários.

"Acho que esta situação específica é tão urgente e tomou proporções tão grandes que provavelmente se faz necessária uma regulação muito bem estruturada",[62] disse Cook no Fórum de Desenvolvimento da China realizado em Beijing no fim de março. "A possibilidade de alguém tomar conhecimento de quais coisas você andou procurando durante anos, quem são seus contatos, quem são os contatos de seus contatos, de que coisas você gosta ou não gosta e cada detalhe íntimo de sua vida — de meu ponto de vista, não deveria existir." Quando Kara Swisher, da plataforma Recode, perguntou a Cook o que faria se estivesse no lugar de Zuckerberg e o Congresso exigisse respostas para suas preocupações, ele respondeu simplesmente: "Eu não estaria nessa situação."[63] E até o momento, isso foi assim. Os usuários da Apple podem ter certeza de que a empresa não está usando seus dados do mesmo modo que o Facebook, porque a Apple tem um líder que valoriza muito a privacidade do usuário.

Capítulo 10

Cook dobra a aposta na diversidade

Depois de três anos no comando da Apple, Cook começou a se sentir mais à vontade como líder da empresa. Estava mais descontraído em público, falando com mais espontaneidade, fazendo brincadeiras nas entrevistas e posando de bom grado para selfies onde quer que fosse. Seu colega Greg Joswiak observou que todos ficavam fascinados — mesmo atletas famosos e astros do cinema pediam para ser fotografados com ele. "Mesmo entre celebridades, Tim tem uma forte presença, mas não age como uma estrela",[1] disse Joswiak. "Isso não lhe sobe à cabeça. Ele nunca se comporta como celebridade. Comporta-se como Tim."

Longe dos olhos do público, os seis valores de Cook estavam mudando a cultura da Apple. A empresa nunca tinha se empenhado tanto em promover a diversidade, a igualdade, a educação e a acessibilidade. O ano de 2014 foi importantíssimo para Cook como CEO, mas entrou na história por uma razão bem especial.

Em 30 de outubro, Cook escreveu um artigo para a Bloomberg intitulado "Tim Cook Speaks Up" (Tim Cook conta tudo), no qual revelou publicamente, pela primeira vez, que era gay.[2] Já tinham circulado boatos anteriores sobre sua sexualidade, e Cook diz que tinha falado claramente com "uma porção" de colegas da Apple — mas foi a primeira vez que ele confirmou isso para todo mundo. "Embora nunca

tenha negado minha sexualidade, também nunca a reconheci publicamente até hoje", disse. "Então vou ser claro: tenho orgulho de ser gay e considero que ser gay foi para mim uma das maiores dádivas de Deus." Cook, agora o primeiro CEO de uma das quinhentas empresas da revista *Fortune* a sair do armário, continuou: "Ser gay me deu uma compreensão maior do que significa estar em minoria e me proporcionou uma janela para os desafios que pessoas pertencentes a outros grupos minoritários precisam enfrentar todos os dias."

Ser gay, Cook explicou, deu-lhe maior empatia e confiança para ser ele mesmo, seguir seu próprio caminho e superar a adversidade e a intolerância. "Isso também me fez criar uma carapaça para resistir às críticas, o que vem a calhar quando você é CEO da Apple." Ele observou que o mundo tinha mudado muito desde quando ele era criança, com os Estados Unidos aceitando a igualdade no casamento e outras figuras públicas saindo do armário para tornar a cultura do país "mais tolerante". Disse que não se considera um ativista, mas compreende que ganhou muito com o sacrifício de outras pessoas. "Assim, se saber que o CEO da Apple é gay pode ajudar alguém a lutar para se aceitar como é, ou pode trazer conforto a alguém que se sente só, ou pode levar pessoas a exigir igualdade", disse, "valeu a pena abrir mão de minha privacidade."

Posteriormente, no programa *The Late Show*, da CBS, Cook disse que tinha resolvido tornar pública sua sexualidade porque percebeu que podia ajudar a juventude *queer* dos Estados Unidos. "As crianças sofriam bullying na escola, estavam sendo discriminadas e eram rejeitadas até por seus próprios pais. Eu precisava fazer alguma coisa",[3]

disse. “Dou bastante valor a minha privacidade, [mas] senti que a estava pondo muito acima daquilo que poderia fazer por outras pessoas. Eu quis contar a todos a minha verdade.”

A decisão de revelar sua sexualidade quatro meses depois de liderar oito mil funcionários da Apple na 43ª Parada do Orgulho Gay em São Francisco foi uma grande notícia para os fãs da marca e para a comunidade tech, com reações quase sempre positivas. “De um sulista fanático por esportes para outro, tiro meu chapéu para você”,[4] tuitou o ex-presidente Bill Clinton. “Palavras inspiradoras do CEO da Apple, Tim Cook, sobre ser gay e defender a igualdade”,[5] disse o bilionário empreendedor Richard Branson. Lloyd Blankfein, presidente e CEO do grupo Goldman Sachs, disse: “Ele é o executivo número um da lista da *Fortune*. Uma coisa tem consequências por causa de quem a executa, e trata-se de Tim Cook e da Apple. Isso vai ter muita repercussão.”[6] Bob Iger, CEO da Walt Disney Company, disse: “Tim sacrificou a própria privacidade para possibilitar que uma geração de jovens compreenda que eles têm importância, sejam quem forem.”[7] O *Huffington Post* declarou que Cook tinha “mudado os Estados Unidos de uma maneira que Steve Jobs nunca conseguiu”.[8] Como não houve outras manifestações públicas de CEOs da lista das quinhentas empresas da *Fortune*, seria de esperar que a revelação de Cook pudesse ter caído mal. Mas não houve lá muita reação, de qualquer tipo que fosse. O artigo de Cook nunca foi considerado bombástico.

Lisa Jackson, vice-presidente da Apple para iniciativas ambientais, políticas e sociais, recebeu um e-mail de Cook na noite anterior à publicação do

artigo. Ele quis que Lisa o lesse antes que chegasse às bancas. “Senti que estava assistindo a um ato obsequioso de bravura, coragem e liderança, mais profundo que qualquer um que eu tenha visto em minha vida”,[9] disse ela, claramente emocionada. “Você sabe o que isso significa para muita gente. Para muitas crianças. Você sabe, jovens, adolescentes, estudantes, pessoas que não sentiam que havia alguém cuidando deles [...] Tim é um lutador, e tê-lo ao lado é definitivamente [...] uma grande coisa.”

Para cada tuíte, status no Facebook ou coluna comemorando a notícia, houve pelo menos dois comentários bem-humorados. “Teria sido mais interessante se Cook revelasse que usa Windows”,[10] disse um usuário do Twitter. As ironias sobre a Samsung dominaram. “A Samsung acaba de anunciar que seu próximo CEO será gay!”,[11] brincou David Wolf, acrescentando: “‘Nosso CEO gay vai ser 25% mais gay que Tim Cook’, disse a assessoria de imprensa da Samsung.”

Wall Street também não se intimidou com o artigo de Cook. Na pré-abertura, assim que a notícia saiu, as ações da Apple ficaram praticamente na mesma posição e caíram menos de 1% depois da abertura oficial do pregão. “Em outras palavras: o CEO da empresa mais valiosa do mundo anunciou publicamente que é gay e Wall Street não poderia ter dado menos bola para isso”,[12] escreveu Seth Fiegerman para o blog Mashable. Gene Munster, analista especializado na Apple, disse que a notícia era “um não acontecimento porque Tim já tinha se mostrado um excelente CEO”. Num artigo de opinião para a CNBC, em colaboração com Doug Clinton, analista da Piper Jaffray, Munster prosseguiu: “Pode

parecer estranho que haja analistas de Wall Street atribuindo peso a um tema tão pessoal, e reconhecemos que o anúncio é maior que as ações da Apple. Mas a revelação de Cook tinha o potencial de impactar as ações, e muita gente imaginou que assim seria. Estamos satisfeitos ao ver que, com a manutenção dos preços das ações, os investidores manifestaram a opinião de que Tim Cook é hoje um CEO tão competente quanto era antes do anúncio.”[13]

Não se sabe se Cook está num relacionamento. Ele nunca foi fotografado por *paparazzi* ao lado de um parceiro, e não há muitos boatos circulando sobre sua vida particular. Um desses boatos — de que ele teria um relacionamento com um capitalista de risco do Vale do Silício — foi desmentido com facilidade a partir da conta no Instagram desse homem (que agora é fechada). Havia ali numerosas fotos dele com seu parceiro, e não era Tim Cook. Ao que parece, Cook mora sozinho em Palo Alto. Se tem um relacionamento, deve ser muito difícil mantê-lo em privado. Pergunta-se se ele frequenta restaurantes, ou vai a festas, ou viaja nas férias. Quando fiz as pesquisas para este livro, não bisbilhotei em absoluto a vida pessoal de Cook. Ele não se expõe a respeito de sua vida privada, e me contento em respeitar isso.

Quase um ano depois do artigo da Bloomberg, Cook ganhou o Prêmio de Visibilidade no 19º jantar anual nacional oferecido pela Campanha de Direitos Humanos (HRC), a principal organização americana de direitos civis para a população LGBTQ.[14] “Tim Cook é um visionário cuja liderança na Apple é nada menos que notável”, disse Chad Griffin, presidente da HRC. “Sua disposição para expor corajosamente e

diretamente sua verdade não apenas trouxe esperança para inúmeras pessoas no mundo todo como salvou vidas. Com seu exemplo e com o compromisso da Apple com a igualdade, principalmente os jovens LGBTQ podem ver a incrível carreira de Tim Cook e saber que não há nada que os detenha. Podem sonhar tão alto quanto suas mentes lhes permitam, mesmo se quiserem ser CEOs de uma das maiores empresas do mundo." A HRC condecorou Cook por seu impacto sobre "o mundo empresarial dos Estados Unidos e além dele", por fazer da Apple uma das maiores defensoras da Lei da Igualdade e por emprestar sua voz à luta pela plena igualdade LGBTQ.

"Tenho orgulho de ser parte desta comunidade", disse Cook à multidão que o recebeu no jantar nacional do HRC. "Como alguns de vocês devem lembrar, escrevi um artigo que foi profundamente pessoal. Queria emprestar minha voz a pessoas que podem não estar preparadas para usar a delas próprias. Foi uma carta aberta ao público, mas especialmente dirigida a todos os que já foram rejeitados por amigos, ou por comunidades, ou por suas famílias, simplesmente por serem quem são." Cook afirmou que não escreveu o texto para chamar atenção, embora nunca tenha havido uma sugestão de que fosse por isso, e acrescentou que, apesar de ser uma pessoa discreta por natureza, "às vezes você tem de falar alto. Porque as pessoas precisam ouvir que ser gay não é uma limitação", disse ele, com um sorriso largo. "As pessoas precisam ouvir que ser gay não restringe suas opções na vida. As pessoas precisam ouvir que você pode ser gay ou transgênero e ser o que quiser."

Em seu discurso, Cook revelou que a reação a seu artigo ao longo do ano anterior tinha sido

gigantesca, com pessoas do mundo todo chegando para falar das próprias dificuldades, e outros querendo fazer mais para ajudar seus entes queridos. Alguns disseram ter visto nele a inspiração para revelar sua orientação sexual pela primeira vez. “Algumas das mensagens mais tocantes que recebi foram de pais que amam seus filhos mais do que ninguém e não aguentam ver a luta deles por aceitação”, prosseguiu. “Algumas das mensagens mais esperançosas vieram de gente que ficou feliz ao ver que o mundo está mudando para melhor.” Leu para a plateia uma das mensagens que tinha recebido de um veterano da Guerra do Vietnã do Oregon: “Tim, espero que algum dia as pessoas vejam revelações como a sua e as recebam com vivas”, dizia. “Deveríamos aceitar as pessoas simplesmente por serem cidadãos, por serem bons seres humanos, por melhorar nossa vida e por fazerem o melhor que podem. Não é esse o modo americano de ser?”

Cook concordou, mas reconheceu que os Estados Unidos ainda têm um longo caminho pela frente até que todos os seus cidadãos possam usufruir da mesma proteção. Apesar das mudanças na sociedade americana, com a legalização do casamento entre pessoas de mesmo sexo pela Suprema Corte e programas de TV como *Will & Grace* e *Modern Family* mostrando personagens gays dentro das estruturas convencionais, os Estados Unidos ainda têm muito a conquistar. Cook prosseguiu censurando os 31 estados norte-americanos que na época ainda não tinham leis que protegessem gays e transgêneros da discriminação e nenhuma proteção legal contra demissão ou expulsão por “serem quem são e amarem quem amam”. Ele condenou pais que submetem os filhos à

terapia de “cura” e a pressões que levam outros à beira do suicídio. Reconheceu também que a comunidade LGBTQ não era a única a enfrentar a desigualdade. “O modo como vejo isso é simples: a discriminação contra qualquer pessoa é um atraso para todos”, disse, suscitando vivas e aplausos da multidão. “E como todos nós sabemos, a discriminação não morre por si. Ela não recua por vontade própria. Precisa ser afastada, desafiada, superada e controlada. Isso exige determinação. Exige vigilância.” Concluiu dizendo que defensores e ativistas como a HRC, e empresas globais como a Apple, todos têm um papel a desempenhar na luta pela igualdade. “Porque juntos pavimentaremos o luminoso caminho que leva à justiça.”

O ex-vice-presidente Joe Biden, que fez o discurso de abertura no jantar nacional do HRC, acompanhado de um número recorde de ocupantes LGBTQ de cargos nomeados pelo governo Obama, elogiou a decisão de Cook de tornar pública sua sexualidade. Biden disse que Cook era um homem “que tinha virado o mundo de cabeça para baixo, que entende que a igualdade não é apenas um imperativo moral, mas o centro de nosso poder econômico e de nosso dinamismo”. Cook “deu alento a muitos jovens, homens e mulheres brilhantes da comunidade LGBTQ”, acrescentou.

Greg Joswiak, vice-presidente mundial de marketing de produtos da Apple, disse que a revelação de Cook tinha sido um ponto de virada em seu comando da empresa.[15] Internamente, os funcionários da Apple tinham visto que ele era um líder excepcional, mas o mundo ainda não tinha acordado para isso. A revelação foi um ato de liderança com o qual Cook disse claramente ao

mundo que era dono de si mesmo. “O mundo estava começando a respeitar o trabalho que ele fazia”, disse Joswiak. “E para mim aquele foi um ponto de virada […] Acho que foi quando o mundo reconheceu isso.”

Personalidade do Ano

Por conta das realizações da Apple em 2014, Cook foi eleito Personalidade do Ano pelo *Financial Times*.[16] “O sucesso financeiro e a nova esplêndida tecnologia podem ter sido o suficiente para dar ao firme executivo principal da Apple a indicação do *FT* para Personalidade do Ano em 2014, mas a corajosa exposição que o sr. Cook fez de seus valores faz dele uma pessoa única”, explicaram Tim Bradshaw e Richard Waters, do jornal.

O *Financial Times* elogiou Cook por manter a calma diante de ataques de investidores e a falta de confiança de alguns que achavam impossível o sucesso da Apple sem Jobs; por defender a diversidade, a sustentabilidade e a transparência na cadeia de fornecimento — mas sobretudo por ter revelado publicamente sua sexualidade. “Foi um raro vislumbre de sua vida pessoal estritamente preservada que também pôs em risco a marca da Apple em partes menos tolerantes do mundo”, disse o jornal em referência ao artigo pessoal de Cook. “Sua defesa eloquente da igualdade vem depois de um ano de progressos hesitantes quanto ao casamento gay nos Estados Unidos e conforme se alastram discussões sobre a falta de diversidade entre as pessoas que comandam as empresas do Vale do Silício, entre elas a Apple, que tanto influenciam nossa cultura.”

Cook também recebeu o crédito por ter acrescentado três mulheres à equipe executiva da Apple, antes exclusivamente masculina e branca, e por mudar o organograma da empresa para incluir o compromisso de procurar candidatos provenientes de minorias para a indicação de diretores. “Achei que

seria impossível substituir Steve e, até certo ponto, isso é verdade”,[17] declarou ao *Financial Times* o professor Michael Cusumano, da Escola Sloan de Administração do MIT. “Mas internamente aquele espírito ainda está vivo, e a empresa está se organizando em torno de uma cultura menos beligerante. Temos que dar a Tim o crédito por isso.”

Igualdade e diversidade são boas para os negócios

A sexualidade de Cook obviamente influenciou sua visão de igualdade e diversidade. Quase sempre é preciso que alguém diferente lidere para que outros como ele se sintam representados. Cook estava criando uma cultura menos agressiva e mais justa, em que a igualdade e a diversidade eram incentivadas. Em novembro de 2013, ele escreveu seu primeiro artigo de opinião como CEO da Apple para o *The Wall Street Journal*. Intitulado "Workplace Equality Is Good for Business" ("Igualdade no local de trabalho é bom para os negócios"), o artigo reiterava o compromisso de "criar um lugar seguro e receptivo para todos os funcionários, qualquer que seja sua raça, seu gênero, sua nacionalidade ou orientação sexual".[18]

"Muito antes de começar a trabalhar como CEO da Apple, eu me tornei consciente de uma verdade fundamental", começava o artigo. "As pessoas ficam muito mais dispostas a dar o máximo de si quando sentem que são plenamente reconhecidas e aceitas." Ele convidou os senadores a apoiar a Lei de Não Discriminação no Emprego, que proibia a discriminação baseada em orientação sexual e em identidade de gênero, fossem reais ou pressupostas. "Enquanto a lei continuar em silêncio quanto aos direitos de norte-americanos gays e lésbicas no local de trabalho, nós, como nação, estaremos na verdade admitindo a discriminação contra eles", concluiu. "O Congresso deveria aproveitar a oportunidade de lançar um golpe contra a intolerância aprovando a Lei de Não Discriminação no Emprego." A lei foi aprovada no Senado no fim de novembro de 2013,

com apoio dos dois grandes partidos, por um placar de 64 a 32.

Inovação pela diversidade

A diversidade no trabalho — um dos valores essenciais de Cook — faz parte também de sua estratégia de inovação. Ele acredita que uma força de trabalho diversificada não só é boa por si mesma, como também é algo que ajudará a Apple a inovar, trazendo uma variedade de vozes e experiências ao processo de desenvolvimento de produtos. Na verdade, ele expressa isso em termos mais veementes: a diversidade é “o futuro de nossa empresa”,[19] disse em 2015. Cook vinha dizendo que a Apple é uma “empresa melhor” e cria os melhores produtos por ser mais diversa em experiências, conhecimentos e pontos de vista. “Um dos motivos pelos quais os produtos da Apple funcionam realmente muito bem [...] é que as pessoas que trabalham neles não são apenas engenheiros ou cientistas da computação, mas também pintores e músicos. É essa interseção entre as artes liberais e as ciências humanas com a tecnologia que faz produtos mágicos.”

Empresas como a Apple, que circulam pelo globo, precisam de pessoas que consigam trabalhar com colaboradores de todo o mundo, assim como atender clientes de todo o mundo, explicou Cook numa entrevista para o *Auburn Plainsman*, jornal estudantil da universidade onde estudou. “O mundo de hoje está conectado, muito mais do que na época em que me formei”,[20] disse. “Por isso, é realmente necessário ter uma compreensão profunda das culturas do mundo todo.” E acrescentou: “Aprendi não apenas a levar em consideração, mas também a celebrar esse aspecto. O que torna o mundo tão

interessante são nossas diferenças, não nossas semelhanças.”

Cook valorizou sua equipe executiva diversificada, dizendo a Charlie Rose que ela tinha talentos excepcionais, “capazes de fazer coisas inacreditáveis”, e que estava ajudando, a ele e à empresa, a ter grande sucesso graças a suas diferenças. Falou de Jony Ive, Craig Federighi, Jeff Williams, Dan Riccio e da recém-nomeada chefe do varejo Angela Ahrendts. “É um privilégio único na vida trabalhar com eles.” Observou que esses executivos, cada um com seu talento específico, complementavam o seu próprio talento. “Acredito na diversidade com D maiúsculo”,[21] disse a Rose. “E isso é diversidade de pensamentos e diversidade por qualquer meio que você queira medi-la. Por isso as pessoas que me cercam não são como eu. Eles têm capacidades que eu não tenho.” E continuou: “Cada um é especialista numa função. Então, quando vamos fazer as coisas coletivamente, trabalhamos juntos como equipe. Porque em nossa empresa o trabalho acontece horizontalmente, não na vertical.” Ele reconheceu que os executivos da Apple discutem e debatem, e nem sempre estão de acordo em tudo. “Mas temos grande respeito uns pelos outros e nos complementamos. É isso o que faz com que tudo funcione.”

Embora sua equipe executiva possa ser diversificada em pensamento, falta nela diversidade de raça e gênero. A menção de Cook à “diversidade com D maiúsculo” é, na verdade, uma evasiva devido ao fato inegável de que a liderança da Apple ainda é esmagadoramente branca e masculina. Cook deu largos passos no sentido de incluir mais mulheres e pessoas de diferentes etnias no mais alto

escalão administrativo, mas isso claramente não bastou. Ele parece sincero em seu esforço para mudar a Apple e todo o setor de tecnologia, e é verdade que essas coisas levam tempo — mas a empresa poderia e deveria fazer mais para se tornar mais diversificada.

Cook vem incentivando ativamente a contratação de membros de minorias sub-representadas, como deficientes e veteranos, e acredita que não há líderes bastantes falando sobre diversidade. Citou a frase do dr. King sobre "o silêncio dos bons", dizendo que parte do problema está no fato de pessoas bem-intencionadas não se manifestarem. Não é um tema com o qual muitos CEOs se comprometam. Manifestar-se pode ser difícil, "porque infelizmente a sociedade recompensa quem mantém a cabeça baixa [...] mas essa atitude não leva [...] o país para a frente, os setores produtivos para a frente, as empresas para a frente. Não é assim que se soluciona o problema da diversidade". A solução exige se manifestar sobre o problema, assim como instituir programas para tratar dele. "Tento olhar para mim mesmo no espelho e me perguntar se estou fazendo o que posso", disse ele. "E se a resposta é não, tento fazer algo mais."

Cook é otimista quanto à mudança. "Estou convencido de que vamos girar o ponteiro",[22] disse ele ao Mashable. "Não é algo que aconteça da noite para o dia, nós [...] sabemos disso. Mas também não é um problema irresolúvel. É bem solucionável, na verdade. Porque a maior parte dos problemas foi criada por seres humanos, portanto podem ser resolvidos." E ele está fazendo tudo o que está a seu alcance para resolvê-los. "Se acreditarmos que a diversidade leva a produtos melhores, e se

estivermos focados em fazer produtos que enriqueçam a vida das pessoas, obviamente empregaremos uma tonelada de energia na diversidade, assim como empregaríamos uma tonelada de energia em qualquer coisa que fosse realmente importante.”

A promoção de mulheres

Cook manifestou muitas vezes sua preocupação com o número reduzido de mulheres no setor tecnológico. “Acho que os Estados Unidos vão perder a liderança em tecnologia se isso não mudar”,[23] disse ele ao *Plainsman*. “As mulheres são uma parte muito importante da força de trabalho. Se os campos relacionados à ciência e à tecnologia continuarem com uma representação feminina tão baixa, não haverá inovação suficiente nos Estados Unidos. Simples assim.”

Cook disse que a indiferença coletiva do setor de tecnologia e a afirmação de que as mulheres não se interessam por carreiras nessa área é uma “falta de responsabilidade”. O ônus de conseguir atrair mais mulheres recai sobre o setor. “Acho que é erro nosso […] de toda a comunidade tecnológica”,[24] disse. “Em geral, não temos feito o bastante para mostrar às jovens o quanto isso é legal e como pode ser divertido.”

Uma forma importante de incentivar maior participação feminina nas áreas de ciência e tecnologia é ter mais exemplos femininos. Até pouco tempo atrás, Bozoma Saint John era uma das maiores líderes executivas da Apple. Na Apple, ela tinha um perfil muito público. Cook já chegara a comentar sobre a importância de ver mulheres em posições de liderança em tecnologia. A representatividade importa.

Durante sua gestão como CEO, Cook tem sido proativo quanto ao aumento da diversidade na Apple. Promoveu e recrutou mulheres e representantes de minorias que passaram a ocupar cargos executivos. Em setembro de 2011, ele

promoveu o cubano-americano Eddy Cue a vice-presidente sênior de software e serviços de internet.[25] Contratou Lisa Jackson, a primeira afro-americana que liderou a EPA, para dirigir as iniciativas ambientais da empresa, em maio de 2013. Em outubro do mesmo ano, contratou Angela Ahrendts, ex-CEO da Burberry, para supervisionar as lojas varejistas da Apple. Em 2014, promoveu Denise Young Smith a chefe de recursos humanos,[26] e em maio de 2017 a promoveu outra vez a vice-presidente de diversidade e inclusão.[27] Ainda em 2017, Sue Wagner, diretora e uma das fundadoras da BlackRock, foi indicada para o conselho de diretores da Apple.[28]

Cook instituiu também um relatório anual de “inclusão e diversidade” semelhante aos relatórios sobre ambiente e responsabilidade dos fornecedores.[29] Esses relatórios públicos de alto nível mostram o quanto a Apple está levando a sério as iniciativas tomadas na gestão Cook. Eles parecem pensados para manter a empresa e seus executivos sob pressão.

Durante a gestão de Cook, a empresa vem aumentando também o número de pessoas de diferentes etnias em sua publicidade e suas campanhas de marketing. Todos os anúncios e peças de marketing da empresa apresentam um elenco diversificado. A Apple aumentou também o número de mulheres que aparecem em seus discursos de apresentação. Enquanto na era Jobs era ele quem mais aparecia no palco, com Cook aparecem muitos outros integrantes da equipe, muitas vezes mulheres, na apresentação de novos produtos. Em 2015, uma postagem grosseira no site de notícias Quartz[30] mostrava um quadro com todas as vezes

em que apareceram mulheres no palco nas apresentações da Apple nos dois anos anteriores — 0, 0, 0, 0, 0, 0 e 0. Mas depois que Cook disse concordar plenamente com a necessidade de mais mulheres no palco, seu discurso na WWDC de junho de 2018 mostrava seis mulheres apresentadoras, todas elas ocupantes de cargos de liderança na Apple.[31]

Cook parece falar muito a sério sobre reforçar a diversidade, mas infelizmente o ritmo da mudança é lentíssimo, porque depende não só de mudança de atitudes, mas de rotatividade da força de trabalho. A maior parte dos líderes atuais está na Apple há décadas e provavelmente lá permanecerá nos próximos anos. O mesmo acontece com os funcionários comuns. Muitos empregados dos quadros da Apple estão na empresa há vinte anos ou mais, e pode levar décadas para que a força de trabalho mude sua composição. A mudança está acontecendo, mas não é rápida.

Composição da Apple

O primeiro relatório sobre diversidade da Apple, lançado em agosto de 2014, revelou o que todo mundo sabia: a empresa é predominantemente branca e masculina. Em 2014, 70% da força de trabalho global da Apple era de homens, com apenas 30% composta por mulheres.[32] Nos Estados Unidos, 55% dos funcionários da Apple eram brancos, com asiáticos integrando a segunda etnia em número, com 15%. Latinos equivaliam a 11%, e 7% se identificavam como negros (comparados a cerca de 13% da população em geral). Os que não declararam etnia integravam os demais 12%. Infelizmente, a maior parte pertencentes a minorias sub-representadas trabalhavam nas lojas varejistas da Apple, e não em cargos bem pagos de engenharia ou administração, ou na equipe executiva.

Cook ficou decepcionado com os resultados. “Como CEO, não estou satisfeito com os números neste documento”,[33] disse ele numa declaração sobre o relatório de diversidade no site da empresa. “Eles não são novos para nós, e estamos trabalhando bastante para melhorá-los dentro de algum tempo. Estamos fazendo progressos, e nos comprometemos a ser tão inovadores em promover a diversidade quanto no desenvolvimento de nossos produtos.” E reafirmou o compromisso de aumentar a diversidade na Apple.

Mas as coisas não melhoraram muito nos últimos anos. Em novembro de 2017, as mulheres tinham feito um leve avanço, enquanto grupos minoritários perderam terreno.[34] Nos Estados Unidos, a força de trabalho tecnológica da Apple — trabalhadores

comuns, inclusive os do varejo — eram 52% brancos e 77% homens. No ano anterior tinham sido 55% brancos e 77% homens. A proporção das minorias sub-representadas — negros, latinos e pessoas multirraciais — caiu levemente, de 18% para 17%.[35]

Enquanto isso, a liderança da Apple continua sendo predominantemente branca e masculina. Segundo o relatório, ela é 71% masculina e 66% branca (apenas um ponto percentual menos que o ano anterior) e tem 23% de asiáticos (para 21% no ano anterior).[36] A percentagem de negros, latinos e multirraciais não mudou. A página da liderança da Apple ilustra a falta de diversidade no topo.[37] De dezessete executivos, onze são homens brancos e três são mulheres brancas. Há uma mulher afro-americana, um latino e uma asiática. Mas a Apple disse que está tentando acelerar a mudança, e metade das pessoas contratadas no ano abrangido pelo relatório (julho de 2016 a julho de 2017) eram mulheres ou membros de grupos minoritários.[38]

Infelizmente, a realidade da Apple ganha de algumas das empresas rivais do Vale do Silício.[39] Muitas de suas congêneres — Facebook, Intel, Google, Twitter e Microsoft — também empregam 50% de brancos, 30%-40% de asiáticos e percentagens similares às da Apple de trabalhadores latinos e negros (cerca de 10%). Embora a Apple tenha uma percentagem maior de latinos e negros, a maior parte dos empregos deles são na área do varejo, menos bem-pagos, às vezes em meio período, com poucos benefícios e poucas oportunidades de ascensão.

Pressão de acionistas

A Apple foi submetida a pressões dos acionistas para aumentar a diversidade, especialmente na área executiva. Em maio de 2017, Cook promoveu a veterana da Apple Denise Young Smith a vice-presidente de diversidade e inclusão, mas ela permaneceu no cargo durante menos de um ano. Depois de uma longa e bem-sucedida carreira na Apple, ela saiu em circunstâncias misteriosas, depois de um estranho e surpreendente comentário numa conferência que, ao que tudo indica, selou seu destino: "Pode haver doze homens louros de olhos azuis numa sala, e o grupo será também diversificado, porque eles trazem à discussão diferentes experiências e perspectivas de vida."[40]

O comentário soou como uma desastrada defesa da liderança da Apple, quase que exclusivamente branca e masculina, e foi amplamente divulgado.[41] Mais tarde, Denise Smith se desculpou num e-mail interno, mas deixou a empresa poucos meses depois. Não se sabe se pediu demissão ou foi demitida. Tinha trabalhado durante vinte anos na Apple, foi promovida diversas vezes, escalando posições desde chefe do recrutamento para o varejo até chefe de diversidade, portanto sua saída repentina foi uma surpresa. Foi substituída por Christie Smith, que veio da gerência da firma de consultoria Deloitte.

Em dezembro de 2013, depois de uma reclamação de dois grupos de acionistas, o Trillium Asset Management LLC e o Sustainability Group, a Apple revisou o organograma da empresa com o intuito de aumentar a diversidade em seu conselho administrativo. Na época, a ex-CEO da Avon Andrea

Jung era a única mulher no conselho da Apple. Depois da reclamação, a Apple revisou seu organograma e, segundo a Bloomberg, alegou: “A comissão de indicações está empenhada em buscar ativamente mulheres e pessoas de grupos minoritários altamente qualificados para incluir no conjunto do qual são escolhidos os indicados para o conselho.”[42]

A empresa sofreu pressões também de um acionista ativista que desejava aumentar a diversidade no corpo executivo e no conselho de administração da Apple. Em duas reuniões de acionistas, Antonio Avian Maldonado II desafiou a Apple a adotar “uma política de recrutamento acelerado” para aumentar a diversidade no alto comando e no conselho de diretores da empresa.[43] Maldonado disse que a empresa ainda é majoritariamente branca, e que isso vai prejudicar seus negócios no futuro. “Algumas das desculpas dadas pela Apple e outras empresas — de que não há gente bastante nos níveis organizacionais inferiores, que isto e aquilo”, disse Maldonado, “são papo furado”.

Na reunião de acionistas de 2015, Maldonado fez uma pergunta diretamente a Cook sobre minorias na liderança da empresa. Não ficou satisfeito com a resposta. “Tim Cook se manteve muito na defensiva e apresentou duas pessoas negras em cargos de liderança da empresa — mas não nos de maior liderança — como prova de sua diversidade”, disse Maldonado. “Pessoalmente, encarei isso como um insulto. Eles foram exibidos como ‘isto é simbólico’, e ao que parece ele não aceitou a crítica.”[44]

Até agora, o conselho da Apple rejeitou a proposta de Maldonado. Disse que uma política de

recrutamento acelerado “não é necessária ou apropriada porque já demonstramos nosso compromisso com uma visão holística de inclusão e diversidade e demos informações detalhadas sobre nossas iniciativas na área e sobre os progressos que fizemos quanto a essas iniciativas, publicadas em nosso site apple.com/diversity”.[45]

Mas a questão levantada por Maldonado é pertinente. A Apple não é muito diversificada, principalmente nos níveis superiores, e a resposta do conselho foi uma evasiva pouco sincera. Varreu a questão para debaixo do tapete. Como disse Maldonado, a empresa deveria ter uma política de recrutamento acelerado — em todos os níveis, principalmente nos níveis superiores — porque a mudança não está se dando a uma velocidade satisfatória. “Mudanças significativas levam tempo”,[46] diz a Apple em seu relatório sobre diversidade. “Estamos orgulhosos de nossas conquistas, mas temos ainda muito trabalho pela frente.”

Iniciativas educacionais de Cook

Cook tomou algumas iniciativas na busca de aumentar a diversidade em todos os níveis. Para isso, a Apple precisava aumentar o número de mulheres e de membros de minorias sub-representadas com formação em ciência e tecnologia. A maior parte do futuro crescimento do emprego nos Estados Unidos se dará em áreas técnicas, mas apenas 17,1% dos engenheiros industriais do país são mulheres.[47] "A realidade é que você acaba tendo uma quantidade de empregos não preenchidos. Vai perder força de trabalho talentosa que deveria existir. Acho que é imperativo para todo o país se empenhar nessa mudança", disse Cook.[48]

Para combater a escassez de mulheres e membros de minorias entre candidatos a empregos, a Apple firmou diversas parcerias multimilionárias e de longa duração com organizações educativas sem fins lucrativos. Lançou a Bolsa de Inclusão e Diversidade de Integridade de Produto, uma bolsa de estudos no valor de 10 mil dólares para ajudar a pagar pela educação universitária de "mulheres, negros/afro-americanos, latinos ou indígenas".[49] O programa estreou em 2014, pouco depois que a Apple publicou seu primeiro relatório sobre diversidade, o qual mostrava a predominância de homens brancos na força de trabalho da empresa ao redor do mundo. A Apple espera que as bolsas incentivem mulheres e minorias a escolher uma carreira tecnológica e que um dia possam fazer carreira no Apple Park.

Em 2015, a Apple doou mais de 50 milhões de dólares a grupos que pretendem levar mais mulheres, minorias e veteranos de guerra a

trabalhar em tecnologia.[50] A Apple destinou 40 milhões de dólares ao Fundo da Thurgood Marshall College, que apoia alunos inscritos em universidades e faculdades públicas historicamente frequentadas por negros e conhecidas como HBCUs. Entre elas estão a Universidade Howard, a Universidade Estadual de Grambling e a Universidade Estadual Agrícola e Tecnológica da Carolina do Norte. A doação será destinada a bolsas de estudos, ao treinamento de pessoal e a um programa de estágio remunerado na Apple. Johnny Taylor, presidente e CEO do Fundo da Thurgood Marshall College, disse que essa é a maior parceria da história do fundo. “O que destaca esta parceria com a Apple é que ela incide em tudo o que fazemos — é o programa mais abrangente já oferecido a uma organização HBCU”,[51] disse.

A Apple também se uniu ao Centro Nacional de Mulheres e Tecnologia da Informação (NCWIT) para ajudar a formar mais mulheres habilitadas em tecnologia. Doou dez milhões de dólares ao longo de quatro anos ao NCWIT — a maior doação que a organização já recebeu — para bancar estágios, bolsas de estudos e outros projetos educativos capazes de atingir dez mil garotas do ensino médio nos próximos anos.[52]

Mas a Apple não está sozinha. O NCWIT também é apoiado financeiramente pela Microsoft, Google, Symantec e outras empresas da área tecnológica, enquanto o Fundo da Thurgood Marshall College recebeu grandes doações da Associação Nacional de Basquetebol (NBA) e da Walmart.[53] O Facebook e o Google firmaram parcerias com grupos de incentivo ao estudo de ciência da computação por mulheres.[54] O Facebook se uniu ao grupo Meninas que

Programam, um projeto educativo de iniciação a ciência da computação; e o Google lançou uma iniciativa chamada Feito com Codificação, que ensina técnicas de impressão e modelagem em 3-D.[55]

"Queríamos criar oportunidades para que candidatos de minorias conseguissem na Apple seu primeiro emprego",[56] disse Denise Young Smith, ex-chefe de inclusão e diversidade da Apple. "Existe uma enorme tendência nessa área e estamos convencidos de que não se pode inovar sem diversificação e inclusão."

As primeiras sementes

Para ampliar sua fonte de recursos humanos, a Apple está indo além das faculdades e chegando a escolas de ensino médio e fundamental. “Estamos tentando incentivar o ensino e o desenvolvimento em ciência e tecnologia porque queremos garantir uma fonte de recursos humanos muito maior vinda das escolas, começando pelo jardim de infância até o último ano do ensino médio”,[57] disse a vice-presidente de Recursos Humanos da Apple, Deirdre O’Brien. Trata-se de uma questão pessoal para Cook, e um dos motivos pelos quais a educação é um dos valores fundamentais para a Apple. Como ele disse em 2015, “eu não estaria onde estou hoje sem uma ótima educação pública. Há crianças demais que não recebem uma boa educação pública. Isso não é justo”.[58]

O compromisso da Apple com a educação resultou numa doação de 100 milhões de dólares ao programa ConnectED do governo dos Estados Unidos em 2014, o que valeu para a empresa um elogio do presidente Barack Obama em seu discurso anual ante o Congresso.[59] Lançada no governo do presidente Obama em junho de 2013, a Iniciativa ConnectED é um plano no valor de 10 bilhões de dólares voltado para estender a conexão de banda larga a turmas do jardim da infância ao último ano da educação secundária em todo o país.[60] Quando o programa foi lançado, menos de 40% das escolas tinha acesso à internet por banda larga, segundo a Casa Branca. O governo Obama pretendia que chegassem a 99% em 2018. O relatório State of the States de 2017, preparado pelo grupo EducationSuperHighway, que rastreia a existência de

conexão de banda larga nas escolas, diz que 94% das escolas públicas distritais tinham internet de alta velocidade, atingindo cerca de quarenta milhões de estudantes norte-americanos. É uma grande vitória, mas ainda há mais a fazer: 6,5 milhões de estudantes ainda precisam de conexão de alta velocidade na escola.[61]

A Apple e Cook entendem que foi um grande êxito dar acesso a tecnologia, suporte e infraestrutura importantes a escolas de todo o país. “Essas crianças nasceram num mundo digital e, se forem à escola e [...] encontrarem um ambiente analógico, não serão estimuladas a aprender”,[62] disse Cook a Robin Roberts, da ABC, durante uma visita por escolas filiadas ao ConnectED na cidade de Nova York, em 2016. “Isso não promove criatividade. Estamos levando o mundo digital às escolas daqui, priorizando escolas menos favorecidas.” E acrescentou: “Vai ser fabuloso. Estamos muito satisfeitos.”

A Apple de Cook lançou sua própria campanha Todos Podem Programar,[63] que oferece um currículo abrangente para ensinar programação a alunos da alfabetização à universidade. Compreende tudo, desde guia para professores e lições sobre recursos de codificação a acesso a fóruns de educadores — tudo com base na Swift, a linguagem de programação de código aberto projetada pela Apple. Cook acredita que a programação se tornou um instrumento essencial para todos os estudantes e deveria ser ensinada em todas as escolas do mundo.

“Se eu fosse um estudante francês de dez anos, acho que seria mais importante para mim aprender a programar do que aprender inglês”,[64] disse Cook para a publicação francesa *Konbini* numa visita à

França em 2017. “Não estou dizendo que não devam aprender inglês, mas [a programação] é uma linguagem que você pode usar para se comunicar com sete bilhões de pessoas do mundo. Acho que deveria ser ensinada em todas as escolas públicas do mundo e estamos tentando com afinco torná-la mais acessível com uma linguagem de programação, que chamamos de Swift, tão fácil de aprender quanto usar nossos produtos. É a linguagem de que todos precisam.”

Cook reiterou isso durante uma entrevista para a série “Revolution: Apple Changing the World” da MSNBC, quando disse: “Quero que os Estados Unidos sejam fortes, antes de mais nada, e acho que para isso precisamos programar. É uma linguagem e é tudo em nossa vida. Resolve problemas. Você precisa de pensamento crítico para saber o que é falso e o que é real.” E acrescentou: “No que tange à Apple, estamos assumindo a responsabilidade. Os negócios devem ir além de produzir receita e lucros.”[65]

Além da campanha Todos Podem Programar, a Apple oferece as oficinas gratuitas Hora do Código, que ensinam programação ao público em suas lojas.[66] As oficinas prometem ensinar as bases da linguagem Swift para crianças e adultos, amadores ou futuros desenvolvedores. Para os que não podem ir a uma loja Apple, existe o aplicativo Swift Playgrounds para iPad, que facilita a introdução à programação para crianças, na escola ou em casa.[67] “Na Apple, temos muito apreço pela educação porque gostamos de crianças e gostamos de professores”,[68] disse Cook aos presentes em um evento de educação promovido pela Apple no Colégio Preparatório Lane Tech, de Chicago, em

março de 2018, antes de lançar o novo iPad. “Gostamos da criatividade e da curiosidade e sabemos que nossos produtos podem ajudar a despertar o gênio criativo de cada criança. É por isso que a educação é uma parte tão grande do que somos como empresa, e tem sido assim há quarenta anos.” Atualmente, o iPad é mais caro do que os ultra-acessíveis Chromebooks que dominam as salas de aula, mas a Apple espera que descontos para a educação, juntamente com o ClassKit e o Projeto Escolar, plataforma e app complementar que acompanham o iOS 11.4, ajudem a mudar isso nos próximos anos.

Com o ClassKit, os desenvolvedores podem criar apps educativos que dão a professores e alunos a possibilidade de se conectarem como nunca. A plataforma possibilita aos professores descobrir atividades de aprendizado específicas dentro de um app para iPad, depois transmiti-las aos iPads dos alunos — dentro dos apps adequados — com apenas um toque. Também dá aos estudantes a capacidade de compartilhar seu progresso com os professores, de maneira segura e privada, que pode ser usado para instruções personalizadas quando necessário. O app Schoolwork se vale de sua plataforma para permitir que os professores passem tarefas dentro dos apps de iPad dos alunos e monitorem seu progresso.

Além disso, a Apple de Cook lançou um grupo abrangente de iniciativas, voltadas para estudantes do ensino fundamental à faculdade, que pretende aumentar o número de mulheres e minorias sub-representadas interessadas em tecnologia. “Chegamos a uma conclusão básica: em vez de ficar esperando para descobrir dentro do sistema escolar que o número de mulheres e membros de minorias

que estão se formando em codificação é baixíssimo, tínhamos que ir mais atrás”,[69] disse ele numa entrevista ao *USA Today*. “[Temos que] refazer o caminho completo, até o ensino fundamental e os primeiros anos do ensino médio, para mudar fundamentalmente a diversidade.”

Cook disse que a Apple está fazendo progressos, especialmente com o recrutamento de mais mulheres. “Desconfio de que a área tecnológica como um todo vai ser radicalmente diferente daqui a um tempo”, afirmou. “É uma onda [...] que deve progredir ao longo dos anos, e isso vai mudar.”[70] O último relatório de Inclusão & Diversidade da Apple, publicado em dezembro de 2017, diz que a representação feminina na empresa está “aumentando com firmeza”. A empresa disse que 36% de seus empregados de menos de trinta anos são mulheres, um aumento de 5% em relação a 2014. No total, as mulheres compõem 32% da força de trabalho. Na liderança da Apple, 29% são mulheres. Entre os líderes de menos de trinta anos, 39% são mulheres. O motivo pelo qual a Apple começa a valorizar empregados de menos de trinta anos é porque eles representam o futuro da empresa. Com a chegada de pessoas novas e mais jovens, a empresa aos poucos vai se tornando mais diversificada.[71]

Acessibilidade

Cook fez também da acessibilidade um importante foco da Apple. Todos os produtos da Apple e seus softwares vêm acompanhados de tecnologias auxiliares projetadas para que qualquer pessoa possa usá-los. “Queremos que todos usufruam dos momentos diários possibilitados pela tecnologia”,[72] diz a empresa em seu site. “Então trabalhamos para tornar todos os produtos da Apple acessíveis desde o início.”

Todos os produtos da Apple — Mac, iPhone, iPad e Apple Watch — foram projetados de modo que possam ser usados por pessoas com deficiência, inclusive cegos e surdos. A tecnologia VoiceOver da Apple, por exemplo, que diz em voz alta o que a tela está mostrando, é uma das características que ajuda os deficientes visuais a usarem seus dispositivos. Funciona com o iPhone, iPad, Mac e até como o Apple Watch.

O iOS suporta o Braille em mais de 25 línguas, e traz um teclado em Braille. Para os deficientes auditivos, o LED do iPhone pode ser programado para piscar quando chega uma ligação. O FaceTime, um app gratuito que faz ligações de vídeo, é muito usado por surdos para fazer ligações usando linguagem de sinais. Para ajudar os deficientes visuais, o app de câmera do iPhone usa reconhecimento facial e o VoiceOver para anunciar quando alguém está enquadrado e permite que a pessoa cega possa tirar uma foto. Usuários do Apple Watch podem acompanhar exercícios físicos feitos em cadeira de rodas. O Live Listen, introduzido com o iOS 12, transforma o AirPod da Apple em auxiliares

de escuta que usam um iPhone como microfone amplificador.

"Pessoas portadoras de deficiência muitas vezes têm problemas para que sua dignidade humana seja reconhecida",[73] disse Cook no discurso que fez ao receber o Prêmio Internacional de Qualidade de Vida (IQLA) concedido pela Universidade Auburn, em 2013. "Muitas vezes são deixados de lado pelos avanços tecnológicos, fonte de empoderamento e realização para os outros. Os engenheiros da Apple repudiam essa realidade inaceitável. Eles fazem todo o possível para tornar nossos produtos acessíveis a pessoas portadoras de diversas deficiências, seja cegueira, surdez ou doenças musculares degenerativas."

Cook chegou a reconhecer que a produção de dispositivos acessíveis pode ser deficitária, mas ele não se importa. "Projetamos nossos produtos para surpreender e agradar a todos os que os usam, nem sequer levamos em conta, nunca, o retorno do investimento",[74] disse. "Fazemos porque é certo e justo, e é o que o respeito pela dignidade humana exige, e essa é uma parte da Apple da qual especialmente me orgulho."

Cook destaca com frequência o compromisso da Apple com a acessibilidade. A cada verão, durante a conferência anual de desenvolvedores (WWDC), seu discurso de abertura inclui a acessibilidade, ao vivo ou em vídeo. Além disso, a empresa destaca a acessibilidade em sua App Store, rodando peças alusivas ao aniversário da Lei de Americanos com Deficiência e ao Mês de Conscientização do Autismo. A acessibilidade está na frente e no centro do site da Apple, com muita informação para consumidores e recursos para desenvolvedores de software. Durante

muitos anos, a Apple promoveu o Dia Mundial de Conscientização sobre a Acessibilidade, celebrado ao longo de todo o mês de maio, com eventos, palestras e oficinas em suas lojas.[75] Desde 2017, a empresa promoveu mais de dez mil sessões de acessibilidade.

Para o Dia Mundial de Conscientização sobre a Acessibilidade de 2018, a Apple anunciou planos de se unir a grandes educadores de comunidades de cegos e surdos de todos os Estados Unidos e levar o projeto Todos Podem Programar a suas escolas. Colaborou com engenheiros, educadores e programadores de muitos grupos de acessibilidade para tornar seu projeto o mais acessível possível e se comprometeu a continuar trabalhando com essas escolas para ampliar a grade curricular conforme a necessidade.

“Estamos muito animados com a parceria com a Apple”,[76] disse Clark Brooke, superintendente da Escola de Surdos da Califórnia. “Esse projeto é um ótimo meio para dar vida às ideias e à imaginação de nossos estudantes surdos por meio da programação, o que também lança as bases de carreiras futuras em desenvolvimento de software e tecnologia.”

A Apple recebeu diversos prêmios por acessibilidade, entre eles o Helen Keller da Fundação Americana para Cegos (AFB) pelo VoiceOver. Depois desse prêmio, ficou claro que “a acessibilidade se tornou simplesmente parte do DNA da empresa”, segundo Greg Joswiak. “Os produtos da Apple são intuitivos e acessíveis desde que saem da caixa”, disse o presidente e CEO da AFB Carl R. Augusto. “A Apple está mesmo acima dos demais.”[77]

“Vemos a acessibilidade como um direito humano básico”,[78] explica Sarah Herrlinger, gerente sênior de políticas e iniciativas de acessibilidade global da Apple, para Steve Aquino, repórter portador de deficiência que escreve para a TechCrunch. Segundo Aquino, “as características de acessibilidade do iOS são vistas amplamente como as melhores do setor. Isso não é pouco e não deve ser desconsiderado, principalmente se levando em conta como eram os telefones celulares antes do surgimento do iPhone”.

“Tome como exemplo uma pessoa que enxerga mal”, disse ele. “Ela vai ter muito trabalho para usar um telefone ‘burro’ com uma tela do tamanho de um selo postal e um teclado com diversos caracteres em cada tecla. Mas aí ela compra um o iPhone, e seu mundo inteiro muda [...] De repente, ela consegue enviar mensagens de texto a parentes e amigos, procurar endereços e outras coisas com uma facilidade nunca vista. Portanto, não é exagero dizer que as características de acessibilidade do iOS representam em cada detalhe uma virada no jogo para os deficientes, assim como o iPhone para o mercado telefônico de massa.”[79] Essa aprovação e esses prêmios mostram que a Apple deu passos largos no que se refere à acessibilidade, e que seus produtos estão fazendo do mundo um lugar melhor e mais inclusivo.

Em outubro de 2016, Cook lembrou aos clientes as iniciativas de acessibilidade da empresa no evento de lançamento de um produto importante (dentro de sua linha de laptops MacBook Pro) com um vídeo intitulado “Sady”, que demonstrava as maneiras singulares pelas quais as pessoas portadoras de deficiência usam produtos Apple para aprender, comunicar-se, produzir e praticar seus *hobbies*. Uma

das pessoas retratadas no vídeo era Sady Paulson, uma editora de vídeos portadora de paralisia cerebral que criou o vídeo usando o Switch Control em um Mac.[80] “Essa foi a melhor experiência da minha vida, e não vou esquecê-la”,[81] escreveu Sady depois em seu blog. “Sinto-me abençoada e grata por tudo o que tenho. Obrigado, Apple e Tim Cook, por essa incrível oportunidade! Agradeço sinceramente tudo o que vocês têm feito com a tecnologia para todos!”

Para comemorar o Dia Mundial da Conscientização sobre a Acessibilidade, em maio de 2017, Cook se reuniu com três youtubers para discutir funcionalidades acessíveis em produtos da Apple — e explicar por que a empresa faz o possível para que todos possam usar seus dispositivos. “Uma das bases fundamentais da Apple é a determinação em dar às pessoas o poder de criar, de fazer coisas que não poderiam fazer sem essas ferramentas”,[82] disse Cook a Rikki Poynter, vlogueiro e defensor dos direitos dos surdos. “Sempre entendemos a acessibilidade como um direito humano. E assim como os direitos humanos são para todos, queremos que nossos produtos sejam acessíveis a todos.”

Cook reiterou que a empresa promove a acessibilidade não em busca de lucro, mas para fazer o que deve ser feito. “Sentimos verdadeiramente que todos merecem iguais oportunidades e igual acesso”, continuou. “Então não vemos isso do ponto de vista do retorno do investimento. Não é isso o que nos preocupa.” É uma afirmação que Cook faz sem reservas.

A Apple não é a única empresa que oferece tecnologia assistiva, mas é uma das poucas que toma a acessibilidade como prioridade em tudo o

que faz. Os valores que Jobs imprimiu à Apple há tanto tempo só cresceram e ficaram mais importantes com Cook no comando.

Capítulo 11

Carros robóticos e o futuro da Apple

Em 2 de agosto de 2018, a Apple se tornou a primeira empresa da história a atingir o valor de mercado de 1 trilhão de dólares.[1] Trata-se de um número gigantesco — um seguido de doze zeros. A ação da Apple chegou a valer 207,05 dólares pouco antes do meio-dia. A maior parte do aumento do valor da ação ocorreu durante o comando de Tim Cook. Desde que Cook assumiu a direção da empresa, a ação da Apple triplicou de valor. Alguns especialistas atribuíram o valor estratosférico da companhia ao sucesso do iPhone, sobretudo do iPhone X.[2] Embora o iPhone X tenha vendido menos unidades do que modelos anteriores, seu novo design permitiu que a Apple elevasse seu preço, o que contribuiu para receitas bem maiores. Steve Jobs pode ter criado o iPhone, mas coube a Cook levar o produto a novos patamares, e a empresa deslanchou.

O valor de mercado de 1 trilhão de dólares é um atestado do assombroso crescimento da Apple sob o comando de Cook. Num comunicado aos funcionários, ele aplaudiu o sucesso da empresa e lhes agradeceu pelo esforço. Dizendo que deveriam se orgulhar dos resultados obtidos, deixou claro que “essa não é a medida mais importante de nosso sucesso”.[3] Cook fez questão de ressaltar a importância dos valores, destacando, como sempre, que “os rendimentos financeiros são [...] decorrentes

da atitude inovadora da Apple, que prioriza nossos produtos e nossos clientes, mantendo-se sempre fiel a nossos valores”. O comunicado deixava claro que ele dava extrema importância à contribuição de todos os funcionários da Apple, desde os novatos até os executivos. Cook encerrava o comunicado dando crédito a Steve Jobs por ter criado aquela empresa incrível e reforçando o papel fantástico que os produtos da Apple desempenham na vida das pessoas em todo o mundo:

> Steve fundou a Apple com base na ideia de que o poder da criatividade humana é capaz de solucionar até mesmo os maiores problemas, e que são as pessoas loucas a ponto de crer que são capazes de mudar o mundo aquelas que realmente o transformam. No mundo de hoje, nossa missão é mais importante do que nunca. Nossos produtos não só criam momentos de surpresa e prazer como também permitem que gente de todo o planeta enriqueça sua vida e a de outrem. Como Steve sempre fez em momentos como este, devemos, todos nós, esperar o futuro brilhante da Apple e a obra grandiosa que realizaremos juntos.

Iniciativas futuras

Embora não se saiba o que a Apple está planejando para breve, o futuro da empresa parece fulgurante. Apesar disso, seu sucesso não deixou de ter seus percalços. Será difícil para Cook e para a Apple repetir o êxito do iPhone, talvez o produto mais bem-sucedido de toda a história, mas se Cook e seus colaboradores estiverem à procura de outro setor cujas bases possam ser sacudidas, é possível que os carros e a saúde ocupem lugar de destaque em sua lista. Essas áreas constituem duas das principais atividades econômicas do mundo. A saúde representa o maior setor da economia dos Estados Unidos, com um valor de mercado de 24,5 bilhões de dólares em 2016, segundo a Inc 5000, uma lista anual das 212 empresas privadas americanas de mais rápido crescimento. A logística e os transportes ocupam o quarto lugar, com 12,8 bilhões de dólares anuais.[4] O Apple Watch promete se tornar uma importante categoria nova na saúde, mas o projeto automobilístico da Apple, o Titan, aparentemente enguiçou e talvez esteja moribundo.

O Projeto Titan, uma das mais ambiciosas e fascinantes inovações da liderança de Cook, é o projeto sigiloso de um carro sem motorista que já sofreu diversos tropeços e contratempos. O projeto supersecreto veio à luz em 2015, quando a Apple foi processada pela A123 Systems, uma fabricante de baterias elétricas para carros, com sede em Massachusetts, supostamente por aliciar muitos de seus engenheiros. “A Apple está, atualmente, criando uma grande divisão de baterias a fim de competir na área da A123”,[5] alegou a empresa no processo judicial em que acusava a Apple de fazer

“uma campanha agressiva para aliciar seu pessoal” e saquear seus negócios. Segundo a denúncia da A123, a Apple estava roubando um número tão grande de seus engenheiros especializados que a empresa se vira obrigada a cancelar vários projetos e “buscar substitutos, a um alto custo”.

Meses depois, um investidor da Apple, o bilionário Carl Icahn, pôs lenha na fogueira ao escrever uma carta aberta a Cook na qual confirmava os boatos cada vez mais frequentes a respeito de um “carro Apple”, que, segundo se esperava, chegaria ao mercado de automóveis em 2020. “Acreditamos nos boatos”,[6] escreveu Icahn. “Embora respeitemos e admiremos o gosto da Apple pelo sigilo, o crescimento agressivo da empresa na área de pesquisa e desenvolvimento [...] reforçou nossa suposição de que a Apple atuará em duas novas categorias de produtos: televisão e automóveis. Juntos, esses dois mercados representam 2,2 trilhões de dólares — o triplo dos mercados atuais da Apple.”

Ao que se crê, Cook aprovou o Projeto Titan em 2014 e o entregou a Steve Zadesky, ex-engenheiro da Ford que, na época, ocupava o cargo de vice-presidente de design de produtos na Apple. As primeiras conversas a respeito de um carro Apple remontam a 2008, quando Jobs, que pouco tempo antes apresentara ao mundo o iPhone, começou a se interessar pela Tesla Motors e por seu novo carro elétrico, que vinha provocando muito alvoroço na indústria automotiva. Tony Fadell, ex-chefe da divisão do iPod, era um dos executivos da Apple que participavam dessas discussões.[7]

Fadell acreditava que a Apple podia construir um carro e comparava o projeto de um veículo a motor ao de um produto que a empresa já dominava com

êxito. “Um carro tem baterias, tem um computador, tem um motor e também uma estrutura mecânica. Quem examinar um iPhone verá que ele tem tudo isso”,[8] disse. A Apple parecia destinada a entrar na indústria automotiva. “No entanto, o problema real está mesmo na conectividade e em como os veículos poderiam trafegar sem motorista”, prosseguiu Fadell, e por fim Jobs decidiu pôr de lado os carros autônomos, em parte porque a indústria automotiva estava enfrentando sérias dificuldades na época. Entretanto, cinco anos depois, Cook enxergou uma oportunidade para que a Apple sacudisse a gigantesca indústria automotiva e deixasse mais uma marca no universo.

No começo de 2015, Zadesky foi autorizado a contratar até mil novos funcionários para criar a equipe do Projeto Titan, e a A123 Systems não foi a única a ter seus técnicos aliciados pela Apple. Projetistas e engenheiros de empresas como a BMW e a Mercedes-Benz também vinham se transferindo para Cupertino para fazer parte da equipe que criaria o primeiro carro da Apple. Eles começaram a pesquisar como poderiam reinventar quase tudo num carro, inclusive portas motorizadas que se abrissem e fechassem em silêncio, instrumentos virtuais ou de realidade aumentada e melhores sistemas de sensores que não fossem tão chamativos quanto os sensores de outros carros autônomos. A equipe chegou a investigar a possibilidade de reinventar o volante, tornando-o esférico, como um globo, o que permitiria melhor movimentação lateral.

A Apple também voltou sua atenção para talentos da Tesla. Vinha contratando tantos ex-funcionários da empresa que Elon Musk, seu CEO, chegou a

comentar que o projeto do carro da Apple era o “Cemitério da Tesla”. “Eles contrataram pessoas que nós demitimos”,[9] declarou Musk ao jornal alemão *Handelsblatt* no fim de 2015. “Quem não se dá bem na Tesla vai trabalhar na Apple.” Para Musk, “pela lógica, um carro seria a próxima inovação importante” para a Apple, mas advertiu que fabricar um carro é dificílimo. A Apple descobriu isso a duras penas.

Em janeiro de 2016, quando Zadesky deixou a Apple por “motivos pessoais” depois de dezesseis anos na empresa, começaram a correr boatos sobre desavenças na equipe do Projeto Titan. Dizia-se que os técnicos que trabalhavam no carro robótico da Apple estavam sendo forçados a cumprir prazos inatingíveis, enquanto a equipe de gestão do projeto não tinha uma ideia clara a respeito do que esperavam que o Projeto Titan produzisse. O plano de Zadesky consistia em fabricar um carro semiautônomo, que incluísse alguns elementos robóticos, mas ainda dependesse de um condutor humano, ao passo que a equipe de desenho industrial de Jony Ive tinha em mente um sistema completamente autônomo que permitisse à Apple “recriar o que se entende por automóvel”.[10] Por algum motivo, no entanto, o que tinha começado como um plano de construção de um carro robotizado com a marca Apple transferiu seu foco para a produção de sistemas de propulsão de carros construídos por outros fabricantes.

Em julho de 2016, a Apple entregou o Projeto Titan a Bob Mansfield, que tinha sido vice-presidente sênior da área de engenharia de hardware do Mac e se aposentara em junho de 2012, depois de treze anos de trabalho, mas estava de volta à empresa

quatro meses depois para trabalhar em "projetos futuros" como vice-presidente sênior de tecnologias. Em setembro de 2016 foi noticiado que dezenas de funcionários haviam sido dispensados enquanto a Apple "refazia" o projeto, na tentativa de lhe dar uma finalidade específica. Um mês depois, mais de cem empregados deixaram a empresa. Nesse ponto, a Bloomberg anunciou que a Apple daria ao projeto automotivo um prazo que expiraria no fim de 2017 para então tomar uma decisão definitiva sobre seu destino.[11]

Nessa altura, o futuro do Projeto Titan não parecia nada promissor e os sonhos de um carro Apple — ou pelo menos de um carro com propulsão da Apple — começavam a se desvanecer. Tinha-se a impressão de que o CarPlay, sistema de infoentretenimento baseado no iOS lançado junto ao iOS 7, em 2014, era o máximo a que chegariam os esforços automotivos da Apple. No entanto, como muitos outros projetos da Apple que enfrentaram um começo difícil e foram atrapalhados por problemas graves, o Projeto Titan avançou e passou a parecer mais promissor no início de 2017.

Em janeiro de 2017, depois de obter uma licença concedida pelo Departamento de Veículos Automotores da Califórnia para testar veículos autônomos em rodovias públicas, a Apple levou sua própria plataforma robótica para as ruas. Essa plataforma tinha sido instalada em vários SUVs Lexus RX450h, cada qual equipado com diversas câmeras, radares e sensores, entre estes um *lidar* (*laser detection and ranging*, ou localização e determinação de distância a laser) Velodyne de 64 canais e alto rendimento, projetado para ajudar unidades navais e veículos a detectar obstáculos

automaticamente. Cook se referiu ao Projeto Titan pela primeira vez em junho de 2017, quando confirmou à Bloomberg que a Apple estava “concentrando-se em sistemas autônomos”.[12] “Trata-se de uma tecnologia de ponta que julgamos ser de máxima importância”, acrescentou. “De certa forma, nós a consideramos a fonte de todos os projetos de inteligência artificial. É, provavelmente, um dos mais difíceis projetos de IA em que se pode realmente trabalhar.”

A Apple ampliou sua frota no começo de 2018 e, ao que se crê, dispõe atualmente de cerca de 45 SUVs Lexus autônomos, que podem ser vistos trafegando pelo Vale do Silício. A tecnologia robótica da Apple também está sendo modificada para uso num serviço de transporte de ida e volta que, segundo consta, é chamado de PAIL (Palo Alto to Infinite Loop, ou Palo Alto ao Circuito Infinito), que transportará funcionários de um escritório a outro da Apple no Vale do Silício. Empregados familiarizados com o projeto declararam ao *The New York Times* que a empresa mais uma vez utilizará um veículo comercial equipado com sua própria tecnologia robótica.[13]

No momento, a situação do Projeto Titan não está clara. Ele pode estar avançando ou não. No entanto, muitos dos principais projetos da Apple passaram por um processo que só pode ser chamado de infernal. Suas lojas de varejo, por exemplo, foram postas de lado no último minuto e refeitas a partir do zero. Da mesma forma, nada correu direito para o iPhone até os últimos meses de sua criação. Entretanto, o Projeto Titan parece enfrentar outro nível de problema. Não foi só o desenvolvimento do produto que se enredou em dificuldades, mas

também a contratação de pessoal, a gestão e talvez a visão. Ele está sendo “o maior fracasso da era Tim Cook”,[14] como declarou o analista Horace Dediu. “Porque é evidente que eles dedicaram muito esforço ao projeto. [...] Contrataram um monte de gente, e está claro que não têm nada de concreto para mostrar.”

A Apple se concentra bastante na área de produção, mas, ao que parece, isso não se aplica ao Projeto Titan. A empresa desejava descobrir uma nova maneira de fabricar carros. É provável que tenha analisado tudo, desde o uso de materiais alternativos para a carroceria — a maior parte dos atuais fabricantes de veículos automotivos se limita a placas de aço — a diferentes modelos de compra de insumos. E o mais provável é que não tenham encontrado boas respostas para algumas ou para muitas dessas questões, ou até mesmo para nenhuma delas. Segundo consta, a decisão chegou até a diretoria, que não estava convencida de motivos que justificassem tantas contratações e a fortuna gasta para tentar revolucionar a indústria automobilística.

Cook cometeu um pecado capital numa organização funcional como a Apple: contratou um número excessivo de pessoas que nada tinham a ver com a empresa — e rápido demais. Se os boatos procederem, significa que a Apple contratou mais de mil especialistas e os dispensou em poucos anos. A empresa fez com que esse projeto crescesse depressa demais em vez de seguir de modo mais orgânico. Dediu narrou a história de Doug Melton, programador veterano da Apple que criou o navegador Safari no começo do novo milênio.[15] Na época, a Apple vinha usando o Internet Explorer, o

navegador da Microsoft, mas Steve Jobs não queria ficar dependente do aplicativo da Microsoft. Quando Melton foi contratado para criar o Safari, disseram-lhe que poderia contratar mais uma pessoa. Os dois criaram uma versão demonstrativa que simulava o funcionamento do Safari. Depois de terem aprovada sua versão por Steve Jobs, eles tiveram permissão para contratar uma terceira pessoa para criar o navegador. “Aquilo só podia crescer como cresce uma nova empresa”, disse Dediu. “Mostrando que está fazendo progressos.” Espera-se que Cook tenha aprendido com seus erros, mas só o tempo dirá o que há de acontecer ao Projeto Titan.

O Apple Park

A gigantesca sede da Apple foi o último produto de Steve Jobs na empresa e, em certos aspectos, um dos primeiros de Cook. O Apple Park foi inaugurado em abril de 2017, antes mesmo de terminada a construção do campus. Os funcionários da Apple se mudaram para seus novos escritórios em pequenos grupos à medida que os operários davam os toques finais no imenso edifício e no terreno a seu redor. A mudança representou uma tarefa bastante complicada, que levou mais de um ano. Enquanto o pessoal da Apple era transferido do campus do Circuito Infinito para o Apple Park, a cerca de três quilômetros de distância, a empresa desocupava prédios alugados em todo o Vale do Silício e instalava os trabalhadores desses prédios nos espaços que iam ficando vazios no Circuito Infinito. Aquilo foi um “pesadelo logístico”,[16] comentou um funcionário da Apple que pediu anonimato.

Em abril de 2006, Jobs tinha anunciado ao Conselho Municipal de Cupertino que a Apple acabava de adquirir nove áreas contíguas a fim de construir uma segunda sede.[17] O sonho era instalar todos os funcionários (ou o maior número possível deles) sob um mesmo teto, coisa que já acontecia no campus da Disney Pixar em Emeryville, em grande parte obra de Jobs que, em muitos sentidos, serviu como protótipo do Apple Park.

Durante os dois últimos anos de vida, Jobs dedicou um tempo enorme à sede da Apple. Em junho de 2011, pouco antes de deixar o cargo de CEO e quatro meses antes de morrer, ele se apresentou mais uma vez ao Conselho Municipal de Cupertino a fim de pedir permissão para que a Apple construísse

sua sede.[18] Esse campus, onde trabalhariam doze mil pessoas, seria construído no local de uma antiga propriedade da Hewlett-Packard localizada entre as avenidas North Tantau e North Wolfe, Homestead Road e a autoestrada 280. Hoje em dia, esse endereço figura como o número 1 da Apple Park Way.[19]

Tratava-se de um imenso terreno com área total de setenta hectares. Jobs se propunha a construir ali um enorme edifício circular, que logo passou a ser chamado de "nave mãe", devido à semelhança com um disco voador. "Ele lembra um pouco uma nave espacial pousada",[20] comentou Jobs. Anos antes, ele dissera de brincadeira que o iMac de primeira geração parecia ter vindo de "outro planeta, um bom planeta. Um planeta com melhores designers".[21] O edifício lembrava o veículo que aquele planeta enviaria à Terra.

"Não existe um único pedaço de vidro reto neste edifício",[22] disse Jobs. O campus ficaria quase livre de carros visíveis, graças à existência de uma imensa área de estacionamento subterrânea. Com isso, o estacionamento de superfície diminuiria em 90% — não teria mais de 1,2 mil vagas. O novo campus funcionaria também como sua própria fonte de energia, utilizando gás natural e outros recursos mais limpos e mais baratos, em vez de depender da rede elétrica existente. Teria seu próprio auditório para eventos ligados à imprensa do tipo que Jobs tinha aperfeiçoado (mais tarde, o auditório receberia o nome de Teatro Steve Jobs). Teria um centro de visitantes, uma academia que custou 75 milhões de dólares e uma lanchonete capaz de atender três mil pessoas ao mesmo tempo — e todos os quatorze mil funcionários ao longo do dia. Jobs não se mostrava

reticente em relação às suas ambições. “Realmente, tentamos construir o melhor edifício de escritórios do mundo”,[23] disse ele aos membros do conselho. “Estudantes de arquitetura virão aqui para ver o que fizemos”, gabou-se.

Os planos da empresa eram monumentais.[24] O terreno já tinha 3,7 mil árvores plantadas e Jobs desejava chegar a quase o dobro disso: seis mil árvores. Para alcançar tal objetivo, contratou um arborista de Stanford. Segundo se ouviu, o projeto de áreas verdes teria sido inspirado no Dish da Universidade Stanford, uma área destinada a caminhadas, perto do campus, com colinas suaves, onde havia um gigantesco radiotelescópio. O projeto de paisagismo pretendia também dirigir o fluxo de ar das colinas próximas para o edifício de escritórios, a fim de contribuir para a refrigeração natural.

Jobs foi meticuloso como sempre. Trabalhou em estreito contato com o arquiteto Norman Foster e com o diretor de design Jony Ive, que se afastou temporariamente de sua tarefa diária de gerenciar o estúdio de projetos industriais da Apple para supervisionar a construção do campus. Uma descrição do Apple Park redigida por Steven Levy destacava certos pormenores perfeccionistas bem típicos de Jobs. Levy falava na importância que tinha sido dada “a gigantescos painéis de vidro, maçanetas fabricadas especialmente para as portas do prédio” e uma academia de 9,3 mil metros quadrados, finalizada com uma sala de ioga de dois andares revestida de pedras, “extraídas de uma pedreira no Kansas e desgastadas cuidadosamente, como se fossem um par de calças jeans, de modo a ficarem parecidas com as pedras do hotel predileto de Jobs em Yosemite”.

Stefan Behling, sócio de Foster que se tornou um dos líderes do projeto, lembrou algumas das exigências específicas de Jobs: “Steve sabia exatamente que tipo de madeira desejava. Não dizia apenas ‘gosto de carvalho’ ou ‘gosto de bordo’. Ele sabia que o corte da madeira teria que ser em quartos. Ela teria que ser cortada no inverno, de preferência em janeiro, para que as tábuas tivessem um teor mínimo de seiva e açúcar. Todos nós, arquitetos já de cabelos brancos, ficávamos ali pensando: ‘Puta merda!’”[25]

Inauguração do campus

Segundo o plano original, o campus seria inaugurado em 2015, porém os atrasos na construção adiaram a data para abril de 2017. O primeiro evento ocorreu no Teatro Steve Jobs, em 12 de setembro de 2017 — o lançamento do iPhone X e do iPhone 8, que assinalou o décimo aniversário do produto mais popular da Apple. Cook abriu o evento com uma emocionada homenagem a Jobs. “Steve significa muitíssimo para mim e para todos nós”, declarou ele. “Não se passa um dia sem que eu pense nele.”[26]

O nome Apple Park foi anunciado ao público em fevereiro de 2017. Era um nome simples, como o do Apple Watch, que abandonava o prefixo “i” de todos os nomes de produtos da Apple na era Jobs. “Talvez devesse ser chamado de Campus Steve Jobs”,[27] comentou Stephen Fry ao visitar o local durante as obras. “Ah, Steve deixou bem claras as suas ideias a respeito dessa questão”, respondeu Cook. Isso resumiu bastante a relação entre a era Cook e a era Jobs na Apple. Jobs ainda era o espírito que guiava a Apple, e seus princípios perfeccionistas chegavam a determinar como deveria se chamar o novo campus. Mas agora a empresa também era a Apple de Cook.

Nem tudo foi sucesso

Nem tudo correu às mil maravilhas em relação à nova sede. Em poucas semanas, os serviços de emergência locais tinham sido acionados porque alguns funcionários sofreram cortes na cabeça ao se chocarem contra paredes e portas de vidro totalmente transparentes.[28]

Além disso, a felicidade com a nova sede não foi unânime. O Apple Park não dava acesso a ninguém a não ser funcionários. Uma cerca alta impedia que qualquer pessoa entrasse inadvertidamente. Um artigo publicado na revista *Wired* criticou a estrutura por afastar deliberadamente o público. “Os melhores e mais competentes projetistas e arquitetos do mundo poderiam ter tentado fazer algo novo”, dizia o artigo. “Em vez disso, produziram um edifício mais ou menos em forma de umbigo e ficaram só olhando para ele.”[29]

Alissa Walker, articulista e editora do Curbed, site de design de interiores e arquitetura, também criticou o isolamento da área. “Por acaso a Apple franqueará esse espaço ao público para que usufrua das cinquenta bilhões de árvores que vai plantar”, escreveu ela, “e do novo auditório, para dar acesso à nova geração a carreiras em tecnologia e ciências? Vocês seriam capazes de compartilhar com o público seu impressionante sistema privado de trânsito?”[30]

Allison Arieff, conhecida autora de textos sobre arquitetura e design, criticou o campus por estar isolado tanto de áreas habitadas quanto do transporte público. Disse que sua localização era perfeita para complicar as viagens entre a casa e o trabalho numa área de transportes já complicados. “Criar campi como esse em áreas suburbanas

isoladas obriga as pessoas a fazer longas viagens entre a casa e o trabalho, e essa área é uma das piores neste país”,[31] disse Arieff, observando ainda que o Apple Park oferecia tanto espaço para o estacionamento de carros quanto para escritórios, mas nenhuma instalação destinada ao cuidado de bebês e crianças de colo. Apontou a semelhança entre o Apple Park e as áreas suburbanas de escritórios da década de 1950, perguntando por que a Apple não se mostrara mais antenada com a modernidade. “Numa região onde a quebra das normas vigentes parece ser tudo o que importa, por que persiste esse velho paradigma de décadas em relação aos escritórios?”

Quando estive no Park, em março de 2018, para uma série de entrevistas com executivos, achei o edifício surpreendente, mas estéril. Como muitas das lojas da Apple, o prédio em si é imponente, mas a uniformidade de madeira e pedra o torna sem vida. Tudo em seu interior obedece às mesmas especificações — todas as mesas, cadeiras, bancos e cafeterias são iguais. Todas as áreas de trabalho têm a mesma disposição e os mesmos móveis. O edifício é uniforme numa escala gigantesca, e não há peculiaridade ou personalidade alguma ali. É uma catedral descomunal e perfeita de concreto e vidro. Rigoroso nos mínimos detalhes, mas nada nele revela alguma coisa da natureza humana.

Incentivo à colaboração

De início, a ideia não era que o edifício principal do Apple Park fosse perfeitamente circular. Antes da opção por esse formato, consta que Jobs teria preferido algo que lembrasse uma enorme folha de trevo. Mas quando ele mostrou os desenhos à família, seu filho Reed comentou que o projeto faria com que, visto do alto, o Apple Park lembrasse um imenso falo. “Uma pessoa jamais poderá apagar essa imagem da mente”,[32] disse Jobs quando voltou a falar com a equipe responsável pelo projeto.

Mas a ideia de círculo fazia sentido. Transmitia uma sensação de integridade. O edifício circular de 250 mil metros quadrados permitiria à Apple quebrar recordes quanto aos maiores vidros curvos já empregados numa construção. Mas ele também incentivaria a colaboração. Lance Ulanoff, editor do weblog Mashable, questionou Phil Schiller a respeito disso, perguntando o que “aconteceria se um grupo estivesse reunido de um lado do círculo e outro grupo estivesse exatamente do lado oposto”. “A colaboração seria prejudicada?”[33] Schiller o corrigiu imediatamente. “Muito pelo contrário. O projeto do novo campus busca justamente promover a colaboração, [pois] as superfícies interna e externa do anel são corredores que percorrem todo o espaço. Com isso, pode-se caminhar por todo o edifício, tanto pelo perímetro interno quanto pelo externo, e ir de uma seção à outra.”

A maior parte das pessoas associaria essa desobstrução principalmente à Apple de Cook, embora tenha traços de Steve Jobs. Com efeito, Jobs preferia que as equipes de trabalho atuassem isoladas, dedicadas a seus próprios projetos.

Contudo, mais tarde, em sua carreira na Pixar, ele começou a aceitar uma atitude colaborativa. Colaboração e separação eram dois impulsos antagônicos para ele.

No livro *Creativity Inc.*, Ed Catmull, presidente da Pixar, recorda como esses dois impulsos se chocaram, anos antes, quando Jobs estava trabalhando no projeto da sede da empresa. “A primeira reação de Steve a um projeto se baseava em suas ideias peculiares sobre como forçar a interação entre as pessoas”,[34] disse. Jobs propusera banheiros para homens e mulheres fora do átrio principal. Esperava que, com as instalações sanitárias distantes, os funcionários fossem obrigados a passar pelo centro do edifício e assim interagir com colegas pelo caminho. Mas o plano não deu certo. Numa reunião em que Jobs apresentou seu projeto, os funcionários reclamaram, e ele, com relutância, arquivou a ideia.

Quando Jobs e Catmull visitaram os escritórios da Disney, Jobs “viu com os próprios olhos que o pessoal da Disney tirava vantagem do andar em plano aberto, trocando informações e pensando juntos. Steve acreditava no poder da mistura acidental. Sabia que a criatividade não era uma aventura solitária”.

De volta à Pixar, Jobs se reuniu com os arquitetos e criou um projeto de edifício integrado sem “barreiras” que impedissem a interação entre as pessoas. As escadas eram “abertas e convidativas”. Levariam o pessoal a se ver e a se cumprimentar ao entrar e sair. A maior parte dos espaços comuns do edifício — banheiros, salas de conferência, correios, salas de vídeo e áreas de alimentação — ficava no meio, perto do átrio. “Tudo no lugar foi pensado para

incentivar a mistura, o encontro e a comunicação", explica Catmull. "As pessoas se encontravam durante o dia todo, involuntariamente, o que promovia um fluxo de comunicação melhor e aumentava a probabilidade de coincidências inesperadas. A energia do edifício é perceptível."

Parece que está dando certo

É de se supor que a mesma coisa valha para o Apple Park. Embora o edifício seja fechado ao público, consegui visitá-lo duas vezes em março de 2018, e parecia uma colmeia em atividade. Por todo o campus, havia funcionários passando pelos espaços ao ar livre ou pelos corredores interno e externo. Todos os corredores e átrios do edifício eram dotados de máquinas de café, assim como de mesas e cadeiras para reuniões improvisadas. Muitas delas estavam ocupadas por pessoas que conversavam. Impossível saber sobre que falavam, é claro, mas ao que parece estavam fazendo o que Jobs pretendia: encontrando-se e interagindo.

Greg Joswiak, vice-presidente mundial de marketing de produtos, concorda. Acha que a ideia de incentivar mais encontros e colaboração por meio da arquitetura do edifício está funcionando. Há trabalhadores se reunindo o tempo todo pelos pontos de encontro distribuídos pelo campus. “Às vezes, nessas breves reuniões improvisadas, conseguimos, em dez ou quinze minutos, fazer coisas que nos dispensam de passar uma hora inteira em reunião.”[35] Ele diz que adora o plano do andar aberto porque, ao caminhar “pelo campus, há grande chance de topar com alguém. E me reservo um tempo extra, porque provavelmente vamos parar e ter uma conversa.” É uma mudança cultural que “certamente está transformando o modo como fazemos o trabalho do dia a dia [...] É bom ver que está compensando.” A nova e moderna sede está começando a mudar a Apple para melhor.

Chega o X, o iPhone de última geração

Pouco depois das dez da manhã do dia 12 de setembro de 2017, Tim Cook abriu o primeiro evento de imprensa realizado no Teatro Steve Jobs no recém-inaugurado Apple Park. Todos os mil lugares do auditório subterrâneo estavam ocupados por funcionários escolhidos da Apple e jornalistas que tiveram a sorte de receber um convite, e todos esperavam apenas uma coisa: dar a primeira olhada no dispositivo comemorativo do décimo aniversário do iPhone da Apple.

"O primeiro iPhone revolucionou toda uma década de tecnologia e mudou o mundo no processo",[36] lembrou Cook aos presentes. "Dez anos depois, não é de estranhar que estejamos aqui, neste lugar e neste dia, para revelar um produto que vai abrir o caminho da tecnologia da próxima década." O produto, claro, era o iPhone X, que a Apple chamou de "o futuro do smartphone".[37]

O iPhone X era especial não só por marcar uma década do iPhone, mas porque se distanciou da linguagem de design a que os fãs estavam acostumados a partir do modelo original para investir em novas tecnologias. Foi o primeiro iPhone com tela retina de ponta a ponta e reconhecimento facial.[38] Cook o chamou de "o maior avanço desde o primeiro iPhone".

Cook convidou Phil Schiller a subir ao palco para mostrar o design de vidro e aço inox do iPhone X, e sua tela OLED — a primeira num iPhone — que proporcionava o recurso HDR e ajuste de brilho. Schiller, como Cook, parecia animado ao apresentar ao público o mais impressionante smartphone já visto, mas fãs e críticos da Apple não se mostraram

tão entusiasmados com as mudanças drásticas que ele tinha sofrido.

Houve quem não gostasse da tela de ponta a ponta, que não deixava espaço para um botão físico de Home com um escâner de reconhecimento de impressão digital. Outros acharam que o entalhe, situado na parte superior da tela com a câmera frontal, o alto-falante e sensor de reconhecimento facial, era feio e invasivo. Mesmo os que gostaram das alterações da Apple acharam o preço difícil de digerir: começava em 999 dólares e chegava a 1,149 mil dólares com memória adicional.[39]

Cook ficou feliz por defender a decisão da Apple de cobrar um preço alto — o mais alto já atribuído a um iPhone. “Sobre o método de precificação, damos um preço equivalente ao valor que estamos oferecendo”,[40] explicou ele durante uma teleconferência sobre resultados financeiros pouco antes que o iPhone X fosse posto à venda. “Só estamos tentando precificá-lo de acordo com o que estamos dando em troca. E o iPhone X tem em si uma porção de novas tecnologias que são precursoras no ramo, e é um produto fabuloso.”

Os observadores não se convenceram de que a ousadia da Apple tinha valido a pena. A maior parte deles achou que o iPhone X seria um fracasso, e que a Apple seria obrigada a cortar preços no ano seguinte. Alguns chegaram a insinuar que a produção do iPhone X seria descontinuada prematuramente porque a Apple simplesmente não venderia muitas unidades do dispositivo depois de saciada a demanda de seus fãs incondicionais. Mas a realidade foi muito diferente.

Os pedidos do iPhone X começaram “muito firmes”,[41] revelou Cook em novembro de 2017, e

assim continuaram. Trimestre após trimestre, ele superou as vendas de qualquer outro smartphone da linha Apple, fazendo do ciclo 2017 do iPhone "o primeiro em que o modelo de ponta se tornou também o mais popular", afirmou Cook com orgulho durante uma teleconferência sobre resultados financeiros em maio de 2018, quando comparou o desempenho do dispositivo ao de um time de futebol vencedor. "É como ganhar o Super Bowl. Você pode até achar que o vencedor poderia ter marcado mais pontos, mas ele é o vencedor do Super Bowl, e é assim que nos sentimos", explicou o CEO. "Eu não poderia estar mais orgulhoso de nosso produto."[42]

O iPhone X mostrou que, com Tim Cook, a Apple ainda poderia inovar e cobrar altos preços.

Capítulo 12

O melhor CEO da Apple?

Jobs foi um CEO único, e provavelmente não veremos outro igual. Ele não era apenas o CEO da Apple, era também o diretor de produtos — a pessoa que toma as decisões mais importantes sobre eles. Cook não assumiu essa função, mas tudo bem, ele não precisa fazer isso. Muita gente esperava que ele fracasse por não ser “um cara de produtos”,[1] diz o analista Horace Dediu. “Mas não era isso que ele deveria ser.”

Ao contrário do que aconteceu na Apple, em muitas empresas o cara de produtos normalmente não é o CEO. Ele costuma estar num ponto bem mais baixo da hierarquia — é um designer, ou talvez engenheiro de produtos. Os caras de produtos em geral são até certo ponto intercambiáveis. Claro que ocasionalmente aparece um gênio, como Jony Ive. O diretor de design trabalhou muito próximo de Steve Jobs ao longo de anos. Alguns observadores se perguntavam se ele ainda precisaria do retorno, das ideias e da ajuda de Jobs para continuar criando grandes produtos, mas dada a linha lançada desde a morte de Jobs, parece que não. A Apple continua inovando com produtos exclusivos muito tempo depois de Steve.

Mas o que muita gente talvez não entenda é que o mais importante para uma empresa madura como a Apple não são os produtos, mas a logística — uma cadeia de fornecimento eficiente, distribuição,

finanças e marketing. E Cook já demonstrou seu talento para tudo isso. Portanto, segundo Dediu, ele é o melhor CEO que a Apple já teve.

Dediu sabe muito bem que isso parece uma heresia. Como é possível que Cook seja um CEO melhor que Steve Jobs? Jobs foi endeusado. Ele é intocável, e quase todo mundo diria que foi o melhor CEO que a Apple já teve, sem comparação. Ele fundou a empresa e a salvou. Ele é o responsável por alguns dos grandes marcos da tecnologia, desde o primeiro computador pessoal (o Apple II) ao primeiro computador pessoal de uso fácil para todos (o Mac), e depois pelo iPod, o iPhone, o iPad e toneladas de produtos.

Mas “Steve Jobs nunca foi um CEO de verdade”, explica Dediu. No fundo, ele acha que Jobs era um péssimo CEO, pelo menos durante grande parte da sua carreira. “Ele sempre teve uma cabeça voltada para o produto.” Teve sucesso apesar de si mesmo. Quando a Apple começou, ele era uma confusão só, e a empresa sobreviveu apenas graças a outras pessoas. Quando ele voltou à Apple, foi ótimo, mas a companhia era muito menor do que é hoje e ele entrou em “modo de crise”. Quando a empresa se firmou, ele transferiu grande parte do comando a Cook para se concentrar naquilo que mais gostava de fazer: criar novos produtos com Jony Ive. Assim, Cook já era praticamente o CEO enquanto Jobs estava vivo e continuou na mesma função depois da morte dele. Cook é mais bem preparado para comandar a Apple. “Quando uma empresa se transforma num gigante com uma porção de gente em operação e um modelo de negócios de múltiplos aspectos”, disse Dediu, “precisa de um CEO mais generalista. E Tim Cook era exatamente isso [...] [Ele] é o cara certo para o posto”.

Os funcionários de base da Apple também confiavam em Cook. “Ainda achamos que temos um futuro brilhante”,[2] afirmou Joswiak. “Temos uma porção de projetos em desenvolvimento. As coisas não pararam” desde que Cook assumiu. “Os empregados da Apple têm muita confiança na liderança de Tim [...] Onde quer que eu vá, vejo pessoas positivamente surpresas com ele.”

Cook pode inovar?

Cook pode ter atrás de si o apoio da força de trabalho da Apple, mas uma grande dúvida continua pairando sobre sua gestão: será que a Apple ainda pode inovar como fazia com Jobs? Steve Jobs tinha um histórico espetacular. Logo no início da carreira, contribuiu para o surgimento da era do computador pessoal com o Apple II. Prosseguiu com o Macintosh original e depois com o iPod, o iPhone, o iPad e inúmeras inovações em software, como o Mac OS X, o iTunes e a App Store.

No entanto, enquanto foi CEO, Jobs não era venerado como é agora. Naquela época, a Apple estava em dificuldades no mercado de PCs. Muitos especialistas sugeriam que a empresa adotasse o modelo de licenciamento de softwares para PCs de outros fabricantes, como fazia a Microsoft. Isso teria sido a morte da Apple. O iPod foi visto como um sucesso isolado (e mais uma vez os especialistas aconselharam a Apple a licenciar o iTunes para outras empresas). O iPhone foi, de início, considerado um fiasco caríssimo. Steve Ballmer, então CEO da Microsoft, disse: “Não há chance alguma de o iPhone obter uma fatia importante do mercado.”[3] Steve Jobs com certeza mostrou que ele estava errado.

Mas foi só quando o iPhone decolou, o que ocorreu mais ou menos na época em que Jobs adoeceu, que sua reputação deu uma virada. Quando era vivo, as pessoas se preocupavam com sua capacidade de inovação. “As pessoas se esquecem disso”,[4] disse Joswiak. “Às vezes se passava um bom tempo entre uma inovação e outra, dessas que determinavam uma mudança de categoria para nossos produtos.”

Na verdade, se olharmos a carreira de Jobs, veremos períodos de muitos anos entre o surgimento de produtos desse tipo. O Apple II foi lançado em 1977. O primeiro Mac surgiu sete anos mais tarde, em 1984. Depois que Jobs voltou à Apple, o primeiro iMac foi lançado em 1998, quatorze anos depois. O iPod e o Mac OS X surgiram em 2001, três anos depois do iMac, e se passaram mais seis anos até o lançamento do iPhone, em 2007. O iPad foi lançado em 2010, três anos depois do iPhone.

E muitos desses produtos importantes levaram um tempo para alcançar sucesso. O iPod só começou a vender bem três anos depois do lançamento, quando a Apple acrescentou a entrada USB, tornando-o compatível com o Windows. O iPhone vendeu mal nos três primeiros anos. Poucos produtos da Apple, na verdade, tornaram-se grandes sucessos logo de saída. Steve Jobs agora recebe o crédito por esses incríveis produtos, como é devido, mas é importante lembrar que as coisas não foram fáceis para ele. Cook enfrenta muitos desses problemas, com alguns produtos inovadores demorando a deslanchar.

A inovação leva tempo

Na era Cook, o Apple Watch tem um comportamento parecido. O primeiro produto inovador lançado na gestão de Cook foi recebido com ceticismo e até desdém. As primeiras análises o tacharam como um brinquedinho divertido, mas não como produto capaz de mudar o mundo. No entanto, três anos depois, o Apple Watch é o principal smartwatch do mercado e vende mais que toda a indústria relojoeira da Suíça junta. Calcula-se que tenha vendido 46 milhões de unidades até agora.[5] É provável que esse número aumente muito nos próximos anos. O Apple Watch é a plataforma das ambições da Apple na área de saúde e bem-estar. Com programas como o HealthKit e o ResearchKit, a empresa está lançando as bases de um computador de pulso que ajuda seus usuários a monitorar e melhorar a saúde e a forma física. Diz-se ainda que a Apple está acrescentando novos sensores a seu relógio, provavelmente para monitorar a glicose do usuário. Isso seria particularmente importante para diabéticos, mas também para qualquer pessoa interessada em saber como uma refeição ou um doce atua sobre o nível de açúcar no sangue. Fazer dieta nunca mais será a mesma coisa.

Além de produtos grandiosos e dominantes no mundo, a Apple de Cook inovou em muitas outras áreas. Os AirPods são um enorme sucesso e estão revolucionando o espaço dos fones de ouvido sem fio. O Apple Pay aos poucos vai decolando e provavelmente será o maior sistema de pagamento por aproximação nos Estados Unidos. As projeções para 2022 são de que um terço de todos os pagamentos sejam feitos por esse meio. Cook é

também grande entusiasta da realidade aumentada. Ainda é cedo, mas há quem preveja que a realidade aumentada mudará o modo como usamos nossos dispositivos para interagir com o mundo e provavelmente irá além dos apps. O Face ID, sistema de reconhecimento facial do iPhone X, foi bem recebido por tornar a segurança mais fácil e direta.

Mesmo uma coisa simples — mas incrivelmente complicada nos bastidores — como usar o Apple Watch para desbloquear o Mac é um exemplo pequeno, mas significativo, da inovação da era Cook. Da mesma forma que o próprio Cook, esses aperfeiçoamentos não são celebrados como divisores de águas, mas levam a uma experiência melhor e lideram o restante do setor tecnológico. Sem dúvidas, muita gente pode não entender que essa é a maneira como a Apple sempre funcionou; as grandes rupturas são raras, mas aperfeiçoamentos menores são comuns, e há vezes em que levam a grandes novidades em matéria de produtos.

Na Apple, a inovação está na cabeça de todos os funcionários, que dizem, de brincadeira, que as paredes estão cobertas de cartazes com a pergunta: “Você já inovou hoje?”[6] Mas “inovação não é apenas uma coisa que se anuncie e se diga às pessoas que podem fazer aquilo”, diz Joswiak. “Respeitamos as boas ideias, venham de onde vierem, porque nem sempre elas partem de nós, os líderes mais experientes. As grandes ideias vêm de engenheiros brilhantes que podem estar lá embaixo na nossa organização [...] Tentamos perceber essas coisas.” Cook já deixou claro que valoriza a inovação em todos os níveis. E ele tem uma boa percepção para novas tecnologias. “Tem palpite para coisas que

podem chegar a ser ótimas”, diz Joswiak. “Acho que seu histórico é muito bom nisso.”

Lições aprendidas

Em tese, Cook não ter o perfil de um CEO ativista dos Estados Unidos. Nascido no sul, num estado predominantemente conservador, é branco e oriundo da classe trabalhadora. Estudou assuntos práticos, como engenharia e administração, e trabalhou durante décadas para fazer os trens andarem nos trilhos. No começo da carreira, gerenciando insumos, ele ganhou a reputação de frio e até certo ponto implacável. Formalizou acordos agressivos com fornecedores e aparentemente se preocupava apenas com os resultados financeiros. Seu antecessor parecia muito mais liberal. Steve Jobs, nascido na moderada Califórnia, usava cabelo comprido, vestia-se como um hippie, saía com estrelas do rock e era vegetariano. Adorava Bob Dylan e morou numa propriedade coletiva.

Jobs teria sido um candidato muito mais provável a fazer da Apple uma das maiores empresas progressistas do país. Mas essa era a questão. Com Jobs, a Apple tinha reputação de empresa liberal, mas seus atos não eram exatamente liberais. Era uma máquina de matar entre as quinhentas empresas da revista *Fortune*. Evadia impostos, não fazia doações para fins filantrópicos, explorava e intoxicava trabalhadores em países da Ásia. Jobs não se desculpava por esses comportamentos, acreditando que as grandes contribuições da Apple eram seus produtos.

Com Cook, a Apple é outra. Ele mostrou que é uma pessoa ética e seus valores se tornaram parte integrante da operação da empresa. Ele está forçando a Apple e todo o setor de tecnologia a avançar, criando uma transformação ética. “Aos

poucos, as marcas estão abrindo os olhos para o fato de que uma ética sólida e valores essenciais já não são apenas ‘convenientes’, mas uma necessidade”,[7] escreveu Patrick Quinlan, CEO e um dos fundadores da Convercent — empresa de tecnologia que vende uma plataforma de administração ética e respeitosa — na página de opinião da ONG Recode. “A internet eliminou barreiras entre consumidores e marcas, levando a transparência e o apreço pela ética e pelos valores a um ponto mais alto do que nunca. As marcas precisam embarcar nessa. Levem-se em conta algumas das mais citadas baixas da transformação digital: Blockbuster, Kodak e Sears. O mesmo destino aguarda as empresas que não possam ou não queiram dar prioridade à ética e aos valores.” Embora a Apple tenha sido acusada de lapsos éticos — exploração de trabalhadores, evasão de impostos e obsolescência programada de produtos, para citar só alguns —, suas posições em questões como privacidade e meio ambiente contrastam com as de suas rivais do Vale do Silício e de outras partes.

Tim Cook deu clara ênfase às iniciativas ambientais da Apple. Embora o governo Trump esteja regredindo no tratamento dispensado à mudança climática, empresas como a Apple vêm assumindo a responsabilidade. Ela tem feito investimentos inovadores em energia renovável, manejo florestal responsável e produção sustentável. Como os centros de processamento de dados precisam de uma quantidade de energia equivalente ao consumo de uma cidade de médio porte, as iniciativas da Apple no sentido de produzir energia solar e eólica são muito importantes. Suas operações atualmente empregam 100% de energia

renovável em 25 países, e a empresa está começando a ser imitada pela cadeia de fornecimento. Se os cálculos de Lisa Jackson estiverem corretos, a cadeia de fornecimento da Apple — que responde por 70% de sua pegada de carbono — estará usando 100% energia renovável em uma década ou menos.[8] E se outros fabricantes seguirem o exemplo de Cook, provavelmente todo o setor migrará para a energia renovável.

Uma cadeia de fornecimento de circuito fechado — que ainda está por demonstrar sua viabilidade — é outra das ideias que agradam Cook, e uma que vale a pena: fazer novos produtos a partir de produtos velhos e extrair um mínimo de recursos da terra. É uma pretensão que tem uma longa história. Ambientalistas e designers vêm defendendo há décadas a produção “do berço à sepultura”, mas ter uma empresa do tamanho e do peso da Apple por trás disso é um grande passo para todo o setor e para o mundo.

Cook melhorou as condições de trabalho também na cadeia de fornecimento, ainda que em menor medida. Os abusos ainda são generalizados, mas é importante que uma empresa do tamanho da Apple esteja exportando seus valores. Cook deixou claro que essa é uma prioridade para ele, e outras empresas estão se conscientizando disso. Segundo a Apple, mais de 11,7 milhões de trabalhadores foram instruídos sobre seus direitos como empregados, normas de saúde e segurança e sobre o Código de Conduta da Apple.[9] A empresa gastou bastante dinheiro para desenvolver técnicas e processos de produção avançados. Não fez nada além de justiça ao estender a mesma criatividade aos trabalhadores de suas fábricas.

Cook tem sido igualmente criativo em sua posição sobre privacidade e segurança. Ele diz que a privacidade é um direito humano fundamental, junto à liberdade de expressão e outros direitos civis. Mas a sua é uma das poucas vozes a esse respeito e se opõe a quase todo o resto do Vale do Silício. Nem todos sabem, mas o principal negócio da região na verdade não são dispositivos e geringonças, mas a publicidade. Na era digital, a publicidade tornou-se mais intrusiva do que nunca. Os líderes do Facebook e do Google dependem muito do incentivo ao usuário a fornecer um número cada vez maior de dados pessoais. A Apple não faz isso. Por esse motivo, pode estar ficando para trás em inteligência artificial e outras tecnologias que exigem o conhecimento de dados pessoais, mas Cook assumiu há tempos uma posição que a longo prazo será melhor para a empresa e seus clientes. Por causa dos valores de Cook, a Apple provavelmente nunca se envolverá em escândalos de violação de privacidade, como já ocorreu com o Facebook. Em março de 2018, esses escândalos consumiram 100 bilhões de dólares em capitalização de mercado e levaram Mark Zuckerberg a explicar-se ante o Congresso.[10]

A acessibilidade, junto com a diversidade e a inclusão, são dois lados da mesma moeda. Cook mostrou seu compromisso com a primeira incluindo-o na agenda de Lisa Jackson, levando-a (juntamente com iniciativas na área da educação) aos mais altos níveis da administração. Em vista disso, os produtos da Apple foram muito elogiados por defensores da acessibilidade. Em 2017, a empresa ganhou três grandes prêmios por suas inovações na área. Ser cego não deve ser uma barreira para o uso do

iPhone, e a Apple está trabalhando com afinco para pôr seus produtos ao alcance de todos.

O compromisso de Cook com a inclusão e a diversidade vem de sua experiência de ser um homem gay que cresceu e viveu em um estado do Sul dos Estados Unidos. Assumir-se foi um ato corajoso de dever cívico. Cook é provavelmente o homem mais discreto do mundo na empresa mais visível do mundo, embora tenha sacrificado parte de sua privacidade por um bem maior. Revelando sua homossexualidade, fez com que muitas pessoas marginalizadas ganhassem coragem de reconhecer sua identidade. Ajudou ainda mais a normalizar a vida de pessoas homossexuais, mostrando que um gay pode comandar com toda competência a maior empresa do mundo. E criou iniciativas para tentar oferecer a maior fonte de talento possível para a força de trabalho da Apple. Ele tem razão quando diz que as melhores empresas dos Estados Unidos são as de maior diversidade, e a Apple está no caminho de diversificar mais a sua força de trabalho. Os progressos são lentos, mas é gratificante saber que, em 2017, metade das novas contratações da Apple nos Estados Unidos se originou de grupos sub-representados no setor de tecnologia.[11]

Cook está demonstrando a verdade do provérbio segundo o qual é possível fazer o bem fazendo bem. Steve Jobs disse certa vez que as empresas tinham sido a melhor invenção da humanidade para fazer grupos de pessoas andarem numa mesma direção. Cook está indo além. É como ele próprio disse: “Acho que os negócios não são um assunto exclusivamente comercial. Negócio, para mim, não é mais que um coletivo de pessoas. Se as pessoas devem ter valores, uma empresa, por extensão, deve ter

valores."[12] Sob sua liderança, a Apple se tornou a primeira empresa de 1 trilhão de dólares do mundo, mas Cook fez muito mais que isso. Ele fez da Apple uma empresa melhor e do mundo um lugar melhor.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a minha esposa, Traci, e a nossos filhos pelo apoio e pelo incentivo, e por suportar pacientemente minhas muitas ausências à noite e nos fins de semana.

Também gostaria de agradecer a meu agente literário, Ted Weinstein, e à equipe editorial da Portfolio/Penguin Random House, principalmente a Stephanie Frerich, Niki Papadopoulos e Rebecca Shoenthal. São merecedores dos maiores agradecimentos por orientar este livro da ideia até a finalização.

Eu não poderia ter escrito este livro sem meus colegas do blog Cult of Mac. Em particular, meu muito obrigado a Killian Bell e Luke Dormehl, que me deram uma ajuda inestimável na escrita e na pesquisa. Agradeço ainda a Lewis Wallace, Buster Heine, Ed Hardy, Charlie Sorrel, Stephen Smith, David Pierini, Graham Bower, Ian Fuchs, Ami Icanberry e Erfon Elijah por tocarem o blog e o podcast CultCast em minhas muitas e longas ausências. Obrigado também a Natalie Jones pela ajuda na pesquisa e nas entrevistas.

Sou profundamente grato a Steve Dowling e Fred Sainz, da assessoria de imprensa da Apple, que me deram inestimável ajuda e assistência. Devo agradecer também aos executivos da Apple que aceitaram conversar comigo sobre a empresa e Tim Cook: Greg Joswiak, Lisa Jackson, Deirdre O’Brien e Bruce Sewell, além de outros tantos que preferiram o anonimato.

Obrigado a todos os entrevistados que dedicaram seu tempo a falar sobre a Apple e Tim Cook. O livro tirou muito proveito do relato de outras pessoas, principalmente Yukari Kane (*A Apple depois de Steve Jobs*); Adam Lashinsky (*Nos bastidores da Apple* e diversas matérias para a *Fortune*); e Brent Schlender e Rick Tetzeli (*Como Steve Jobs virou Steve Jobs*).

Notas

Introdução: Dando um banho

1 Anita Balakrishnan e Sara Salinas, “Apple’s Cash Hoard Falls to $267.2 Billion”, CNBC, 2 de maio de 2018, acessado em 10 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2018/05/01/apple-q2-2018-earnings-heres-how-much-money-apple-has.html.

2 Stephen Grocer, “Apple’s Stock Buybacks Continue to Break Records”, *The New York Times*, 1º de agosto de 2018, acessado em 10 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2018/08/01/business/dealbook/apple-stock-buybacks.html.

3 *Financial Report of the United States Government, FY 2017* (Washington, DC: Conselho Consultivo de Normas Contábeis Federais, 2017), 10, www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018FR(Final).pdf.

4 Apple Inc., “Apple Reports First Quarter Results”, comunicado de imprensa, 1º de fevereiro de 2018, www.apple.com/ca/newsroom/2018/02/apple-reports-first-quarter-results.

5 “Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Results”, Facebook, 31 de janeiro de 2018, acessado em 10 de setembro de 2018, https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/default.aspx.

6 “Microsoft Annual Report 2017”, Microsoft Store, acessado em 10 de setembro de 2018, www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html.

7 "Apple iPhone Sales 2018", Statista, acessado em 10 de setembro de 2018, www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter-2007.

8 Chuck Jones, "Apple Continues to Dominate the Smartphone Profit Pool", *Forbes*, 3 de março de 2018, acessado em 10 de setembro de 2018, https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#492b439361bb.

9 "Apple Inc Gross Profit Margin (Quarterly)", YCharts, acessado em 10 de setembro de 2018, https://ycharts.com/companies/AAPL/grossprofitmargin.

10 "iPhone Will Grab More Market Share as Samsung Falls in 2018", Cult of Mac, 13 de fevereiro de 2018, acessado em 10 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/528725/iphone-will-grab-market-share-samsung-falls-2018.

11 "Apple's Market Share Increases After Mac Shipments Rise in 2017", Cult of Mac, 12 de janeiro de 2018, acessado em 10 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/523037/apples-market-share-increases-mac-shipments-rise-2017.

12 Mark Rogowsky, "Race to $1 Trillion: Tim Cook, Apple Redefining 'Winner Take All'", *Forbes*, 3 de agosto de 2017, acessado em 10 de setembro de 2018, www.forbes.com/sites/markrogowsky/2017/08/03/apple-is-redefining-winner-take-all-as-the-cook-era-hits-new-peak/#26981cc44391.

13 Horace Dediu, postagem do Twitter, 2 de maio de 2018, 4:46 a.m., https://twitter.com/asymco/status/991645023119790080.

14 Todd Haselton e Anita Balakrishnan, "Apple Watch Sales Up 50 Percent for Third Consecutive Quarter", CNBC, 2 de novembro de 2017, acessado em 10 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2017/11/02/apple-watch-sales-up-50-percent-for-the-third-quarter-in-a-row.html.
15 "Apple Watch Made $1.5 Billion More Than Rolex Last Year", Cult of Mac, 26 de abril de 2016, acessado em 10 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/425038/apple-watch-made-1-5-billion-more-than-rolex-last-year.
16 Joe Rossignol, "KGI: AirPods Shipments Will Double Next Year Given Strong Demand", MacRumors, acessado em 10 de setembro de 2018, www.macrumors.com/2017/12/04/kuo-airpods-shipments-double-in-2018.
17 Felix Richter, "Infographic: Apple's 'Other Products' on the Rise", Statista, 26 de junho de 2018, acessado em 10 de setembro de 2018, www.statista.com/chart/14433/apples-other-products-revenue.
18 Apple Inc., Q2 2018 *Unaudited Summary Data*, www.apple.com/newsroom/pdfs/Q2FY18DataSummary.pdf.
19 Mike Murphy, "Apple's iPhone Business Has More Revenue Than Amazon", Quartz, 2 de novembro de 2017, acessado em 10 de setembro de 2018, https:// qz.com/1119147/apple-is-two-fortune-100-businesses-and-three-fortune-250-businesses-in-one-aapl.
20 Chloe Aiello, "Apple Services Revenue Could Soar to About $50 Billion Faster Than Even CEO Tim Cook Lets On: Tech Investor Calacanis", CNBC, 1º de agosto de 2018, acessado em 10 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2018/08/01/apple-

services-will-be-a-money-printing-machine-jason-calacanis.html.

21 Apple Inc., “SEC Filings”, Relatório anual, acessado em 10 de setembro de 2018, http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-17-380130&cik=320193.

22 “Accessibility”, Apple, acessado em 10 de setembro de 2018, www.apple.com/accessibility.

23 “Education”, Apple, acessado em 10 de setembro de 2018, www.apple.com/education.

24 “Environment”, Apple, acessado em 10 de setembro de 2018, www.apple.com/environment.

25 “Inclusion & Diversity”, Apple, acessado em 10 de setembro de 2018, www.apple.com/diversity.

26 “Privacy”, Apple, acessado em 10 de setembro de 2018, www.apple.com/privacy.

27 “Supplier Responsibility”, Apple, acessado em 10 de setembro de 2018, www.apple.com/supplier-responsibility.

Capítulo 1: A morte de Steve Jobs

1 Brent Schlender e Rick Tetzeli, *Como Steve Jobs virou Steve Jobs* (Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015).

2 “Biographer Isaacson Describes the Man Who Co-founded Apple…”, Commonwealth Club, 14 de dezembro de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isaacson-talks-steve-jobs.

3 David Pogue, “Steve Jobs Reshaped Industries”, *The New York Times*, 25 de agosto de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, https://pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/steve-jobs-reshaped-industries.

4 Schlender e Tetzeli, *Como Steve Jobs virou Steve Jobs*, op. cit.

5 Ibid.

6 Ibid.

7 Philip Elmer-Dewitt, “Scott Forstall Is Apple’s ‘CEO-in-Waiting’ Says New Book”, *Fortune*, 17 de janeiro de 2012, acessado em 10 de setembro de 2018, http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book.

8 Adam Satariano, Peter Burrows e Brad Stone, “Scott Forstall, the Sorcerer’s Apprentice at Apple”, *Bloomberg Businessweek*, 13 de outubro de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple.

9 Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs”, *Fortune*, 24 de novembro de 2008, acessado em 10 de setembro de 2018, http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve.

10 SEC Form 4, Statement of Changes in Beneficial Ownership, acessado em 10 de setembro de 2018, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml.

11 “Steve Jobs Resigns as CEO of Apple”, Apple, 24 de agosto de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2011/08/24Steve-Jobs-Resigns-as-CEO-of-Apple.

12 Yukari Iwatani Kane, “Jobs Quits as Apple CEO”, *The Wall Street Journal*, 25 de agosto de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111904875404576528981250892702.

13 Walt Mossberg, “Essay: Jobs’s Departure as CEO of Apple Is the End of an Extraordinary Era”, AllThingsD, 24 de agosto de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, http://allthingsd.com/20110824/jobs-leave-a-legacy-of-changed-industries.

14 Jordan Golson, “Steve Jobs to Remain on Disney Board”, MacRumors, 24 de agosto de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobs-to-remain-on-disney-board.

15 Adam Satariano, “Apple’s Jobs Resigns as CEO, Will Be Succeeded by Tim Cook”, Bloomberg, 25 de agosto de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-ceo-steve-jobs-resigns.

16 David Gardner e Ted Thornhill, “Steve Jobs Dead: Apple Boss Left Plans for 4 Years of New Products”, *Daily Mail*, 8 de outubro de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-

Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4-years-new-products.html.

17 Jacqui Cheng, “Exclusive: Tim Cook E-mails Apple Employees: ‘Apple Is Not Going to Change’”, Ars Technica, 25 de agosto de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, https://arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change.

18 Alex Heath, “Like Steve Jobs, Apple CEO Tim Cook Also Responds to His Email”, Cult of Mac, 28 de julho de 2015, acessado em 10 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/111374/like-steve-jobs-apple-ceo-tim-cook-also-responds-to-his-email.

19 Eric Slivka, “A Look at Apple’s Handling of Customer Emails to Executives as Tim Cook Takes Charge”, MacRumors, 30 de agosto de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-to-executives.

20 “Prognosis”, Fundação Hirshberg de Pesquisa do Câncer Pancreático, acessado em 10 de setembro de 2018, http://pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis.

21 Luke Dormehl, *Thinking Machines: The Quest for Artificial Intelligence — and Where It’s Taking Us Next* (Nova York: TarcherPerigee, 2017), 102.

22 Kori Schulman, “President Obama on the Passing of Steve Jobs: ‘He Changed the Way Each of Us Sees the World’”, arquivo da Casa Branca, 5 de outubro de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world.

23 “iPhone 4S First Weekend Sales Top Four Million”, Apple, 17 de outubro de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.apple.com/uk/newsroom/2011/10/17iPhone-4S-First-Weekend-Sales-Top-Four-Million.
24 Andy Lewis, “Steve Jobs’ Biography Sales Jump 42,000 Percent upon Death”, *Hollywood Reporter*, 5 de dezembro de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-biography-amazon-244747.
25 Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”, op. cit.
26 Ty Fujimura, “Why Apple Is Doomed”, *Huffington Post*, 31 de maio de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomedb866579.html.
27 George Colony, “Apple = Sony”, Forrester, 4 de agosto de 2017, acessado em 10 de setembro de 2018, https://go.forrester.com/blogs/12-04-25-applesony.
28 Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook Leads Different”, *Fortune*, 26 de março de 2015, acessado em 10 de setembro de 2018, http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook.
29 Yukari Iwatani Kane, *A Apple depois de Steve Jobs* (São Paulo: Saraiva, 2014).
30 Ibid.
31 David Sheff, “Playboy Interview: Steve Jobs”, *Playboy*, fevereiro de 1985, em Atavist, http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs, acessado em 11 de setembro de 2018.
32 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.
33 “Charlie Rose: KQED: September 13, 2014”, Internet Archive, acessado em 11 de setembro de

2018, https://archive.org/details/KQED_20140913_070000_Charlie_Rose.

Capítulo 2: Uma visão de mundo moldada pelo Extremo Sul

1 Michael Finch II, “Tim Cook — Apple CEO and Robertsdale’s Favorite Son — Still Finds Time to Return to His Baldwin County Roots”, AL.com, 24 de fevereiro de 2014, acessado em 11 de setembro de 2018, https://www.al.com/live/2014/02/tim_cook_-_apple_ceo_and_robe.html.

2 Don Cook, entrevista concedida a Debbie Williams, WKRG, 16 de janeiro de 2009.

3 Finch, “Tim Cook.”, op. cit.

4 Ibid.

5 Ibid.

6 “Meet Our Mayor”, City of Robertsdale, acessado em 11 de setembro de 2018, www.robertsdale.org/mayors-office.

7 “Tim Cook: Pro-discrimination ‘Religious Freedom’ Laws Are Dangerous”, *The Washington Post*, 29 de março de 2015, acessado em 11 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-to-america/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89story.html.

8 Tim Cook, “Tim Cook Speaks Up”, Bloomberg, 30 de outubro de 2014, acessado em 11 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up.

9 “Behold Tim Cook’s Glory Days as ‘Most Studious’ in High School [Gallery]”, Cult of Mac, 27 de julho de 2015, acessado em 11 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/221717/behold-tim-cooks-glory-days-as-most-studious-in-high-school-gallery.

10 Finch, “Tim Cook.”, op. cit.
11 Ibid.
12 Ibid.
13 Entrevista concedida ao autor por Clarissa Bradstock, fevereiro de 2018.
14 Finch, “Tim Cook.”
15 Ibid.
16 Yukari Iwatani Kane, *A Apple depois de Steve Jobs* (São Paulo: Saraiva, 2014).
17 “Robertsdale, Alabama”, Wikipedia, acessado em 11 de setembro de 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale,_Alabama.
18 Entrevista concedida ao autor por Clarissa Bradstock, fevereiro de 2018.
19 Entrevista concedida ao autor, fevereiro de 2018.
20 “Ideologies”, Southern Poverty Law Center, acessado em 11 de setembro de 2018, www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan.
21 Todd C. Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama”, *The Washington Post*, 7 de março de 2016, acessado em 11 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/03/07/in-rural-alabama-the-activist-roots-of-apples-tim-cook.
22 “Apple’s CEO Tim Cook: An Alabama Day That Forever Changed His Life”, na página do Facebook “Robertsdale, Past and Present” 15 de junho de 2014, www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/863822150298909.
23 Entrevista concedida ao autor por Patricia Todd, fevereiro de 2018.
24 Kane, *A Apple depois de Steve Jobs*, op. cit.

25 “GW Commencement 2015 Tim Cook”, Vimeo, 29 de maio de 2018, acessado em 12 de setembro de 2018, https://vimeo.com/128073364.

26 “Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke”, YouTube, postado pela Escola de Administração Fuqua da Universidade Duke, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycW1uqGG-iYZOERU0WBTKIAMt.

27 Entrevista concedida ao autor por Lisa Jackson, março de 2018.

28 “GW Commencement 2015 Tim Cook.”, op. cit.

29 Bryan Chaffin, “Tim Cook Soundly Rejects Politics of the NCPPR, Suggests Group Sell Apple’s Stock”, The Mac Observer, acessado em 13 de setembro de 2018, www.macobserver.com/tmo/article/tim-cook-soundly-rejects-politics-of-the-ncppr-suggests-group-sell-apples-s.

30 “Tim Cook to Apple Investors: Drop Dead”, National Center, 2 de novembro de 2017, acessado em 13 de setembro de 2018, https://nationalcenter.org/ncppr/2014/02/28/tim-cook-to-apple-investors-drop-dead.

31 Andrew Ross Sorkin, “The Mystery of Steve Jobs’s Public Giving”, *The New York Times*, 29 de agosto de 2011, acessado em 13 de setembro de 2018, https://dealbook.nytimes.com/2011/08/29/the-mystery-of-steve-jobss-public-giving.

32 “Tim Cook Wants Apple to Be a ‘Force for Good’”. Cult of Mac, 26 de julho de 2015, acessado em 13 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good.

33 Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama.”, op. cit.

34 “Tim Cook Tells Stephen Colbert Why He Came Out as Gay”, CNNMoney, acessado em 13 de setembro de 2018, https://money.cnn.com/video/technology/2015/09/16/tim-cook-apple-stephen-colbert-late-show.cnnmoney/index.html.

35 Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama.”

36 Entrevista concedida ao autor por Clarissa Bradstock, fevereiro de 2018.

37 Entrevista concedida ao autor por Patricia Todd, fevereiro de 2018.

38 Entrevista concedida ao autor por morador do condado de Baldwin, fevereiro de 2018.

39 Entrevista concedida ao autor por Patricia Todd, fevereiro de 2018.

40 “Tim Cook Speaks Up.”

41 Entrevista concedida ao autor por um morador de Robertsdale, junho de 2018.

42 www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/1948196945194752.

43 Entrevista concedida ao autor por Dillan Gosnay, fevereiro de 2018.

44 “Employment Discrimination in Alabama”, Findlaw, acessado em 13 de setembro de 2018, https://corporate.findlaw.com/litigation-disputes/employment-discrimination-in-alabama.html.

45 Associated Press, “Apple CEO Tim Cook Funds Gay Rights Initiative in Alabama”, *Mercury News*, 12 de agosto de 2016, acessado em 13 de setembro de 2018, www.mercurynews.com/2014/12/18/apple-ceo-tim-cook-funds-gay-rights-initiative-in-alabama.

46 Entrevista concedida ao autor por Patricia Todd, fevereiro de 2018.
47 Associated Press, “Tim Cook Makes Personal Donation to Gay Rights Campaign”, *The Guardian*, 18 de dezembro de 2014, acessado em 13 de setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2014/dec/18/apple-ceo-tim-cook-donation-gay-rights-campaign.
48 “Project One America”, Campanha de Direitos Humanos, acessado em 13 de setembro de 2018, www.hrc.org/campaigns/project-one-america.
49 “About Us”, Campanha de Direitos Humanos, acessado em 13 de setembro de 2018, www.hrc.org/hrc-story/about-us.
50 Entrevista concedida ao autor por Patricia Todd, fevereiro de 2018.
51 Ibid.
52 Erin Edgemon, “Apple’s Tim Cook Talks MLK, Auburn, Coding During Birmingham Visit”, AL.com, 4 de abril de 2018, acessado em 13 de setembro de 2018, www.al.com/news/birmingham/index.ssf/2018/04/timcooktalksmlkauburncodi.html.
53 Finch, “Tim Cook.”
54 Hanno van der Bijl, “Apple’s Tim Cook on Leadership, Workplace Diversity, Alabama and Auburn Rivalry”, *Birmingham Business Journal*, 1º de junho de 2018, acessado em 13 de setembro de 2018, www.bizjournals.com/birmingham/news/2018/04/06/tim-cook-on-leadership-workplace-diversity-alabama.html.
55 Kane, *A Apple depois de Steve Jobs*, op. cit.
56 Ibid.

57 Miguel Helft, “Tim Cook Is Running Apple, but Not Imitating Steve Jobs”, *The New York Times*, 23 de janeiro de 2011, acessado em 13 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2011/01/24/technology/24cook.html.

58 Jasper Hamill, “Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps”, *The Sun*, 13 de outubro de 2017, acessado em 13 de setembro de 2018, www.thesun.co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tim-cook-reveals-a-big-career-secret-and-tells-how-you-can-follow-in-his-footsteps.

59 “The Auburn Creed”, Universidade Auburn, acessado em 13 de setembro de 2018, www.auburn.edu/main/welcome/creed.html.

60 “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook”, YouTube, postado pela Universidade Auburn, 18 de maio de 2010, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

61 Kane, *A Apple depois de Steve Jobs*

62 Ibid.

Capítulo 3: Aprender o ofício com a Big Blue

1 Departamento do Censo dos Estados Unidos, *Home Computers and Internet Use in the United States*: agosto de 2000 (Washington, DC: Departamento de Comércio dos Estados Unidos, setembro de 2001), www.census.gov/prod/2001pubs/p23-207.pdf.

2 “1981”, IBM — Arquivos — História da IBM: Estados Unidos, acessado em 13 de setembro de 2018, www-03.ibm.com/ibm/history/history/year1981.html.

3 “IBM Personal Computer”, Wikipedia, acessado em 13 de setembro de 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/IBM_Personal_Computer.

4 “Apple Watch Series 3 — Technical Specifications”, Apple, acessado em 13 de setembro de 2018, https://support.apple.com/kb/sp766?locale=enUS.

5 “Full Text of ‘Brochure: IBM Personal Computer (PC)’”, acessado em 13 de setembro de 2018, https://archive.org/stream/1982-ibm-personal-computer/1982-ibm-personal-computerdjvu.txt.

6 “The Birth of the IBM PC”, IBM — Arquivos — História da IBM — Estados Unidos, acessado em 13 de setembro de 2018, www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/pc25/pc25birth.html.

7 “Encyclopedia”, revista *PC*, acessado em 13 de setembro de 2018, www.pcmag.com/encyclopedia/term/44650/ibm-pc.

8 “Personal Computer Market Share: 1975–2004”, acessado em 13 de setembro de 2018, www.retrocomputing.net/info/siti/totalshare.html.

9 Otto Friedrich, “The Computer Moves In”, *Time*, 3 de janeiro de 1983, acessado em 13 de setembro de 2018, http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,953632-3,00.html.

10 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (São Paulo: Companhia das Letras, 2011).

11 Entrevista concedida ao autor por Dick Daugherty, fevereiro de 2018.

12 Entrevista concedida ao autor por Gene Addesso, fevereiro de 2018.

13 Ibid.

14 Ibid.

15 “Just-in-Time Manufacturing”, Wikipedia, acessado em 13 de setembro de 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_manufacturing.

16 Taiichi Ohno, *O sistema Toyota de produção: Além da produção em larga escala* (Porto Alegre: Bookman, 1997).

17 Ibid.

18 Henry Ford, *FORD: Minha vida, minha obra* (Lebooks, 2018), edição em Kindle, https://www.amazon.com.br/FORD-Minha-minha-Autobiografia-Empreendedores-ebook/dp/B07DPQQTDC.

19 Deby Veneziale, “Workshop Report: Continuous Flow Manufacturing at IBM Tucson”, verão de 1989, www.ame.org/sites/default/files/targetarticles/89Q2A3.pdf.

20 Entrevista concedida ao autor por Dick Daugherty, fevereiro de 2018.

21 Ibid.

22 Entrevista concedida ao autor por Ray Mays, março de 2018.

23 Ibid.

24 Entrevista concedida ao autor por Dick Daugherty, fevereiro de 2018.

25 Entrevista concedida ao autor por Gene Addesso, fevereiro de 2018.

26 Entrevista concedida ao autor por Ray Mays, março de 2018.

27 Ibid.

28 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

29 "Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke", YouTube, postado pela Escola de Administração Fuqua da Universidade Duke, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycW1uqGG-iYZOERU0WBTKIAMt.

30 Entrevista concedida ao autor por Gene Addesso, fevereiro de 2018.

31 Entrevista concedida ao autor por Dick Daugherty, fevereiro de 2018.

32 Entrevista concedida ao autor por Ray Mays, março de 2018.

33 Entrevista concedida ao autor por Gene Addesso, fevereiro de 2018.

34 Ibid.

35 Entrevista concedida ao autor por Dick Daugherty, fevereiro de 2018.

36 Entrevista concedida ao autor por Ray Mays, março de 2018.

37 Edward O. Welles, "When a Billion-Dollar Company Ain't Enough", *Inc.*, 1º de maio de 1995, acessado em 13 de setembro de 2018, www.inc.com/magazine/19950501/2265.html.

38 Edgar Online, Intelligent Electronics Inc Form Def 14A, 23 de julho de 1996,

https://b4utrade.brand.edgar-online.com/efxapi/EFX_dll/EDGARpro.dll?FetchFilingCONVPDF1?SessionID=wbLfU31lOCeDSqt&ID=1469265.

39 Entrevista concedida ao autor por Ray Mays, março de 2018.

40 Yukari Iwatani Kane, “The Job After Steve Jobs: Tim Cook and Apple”, *The Wall Street Journal*, 1º de março de 2014, acessado em 13 de setembro de 2018, www.wsj.com/articles/the-job-after-steve-jobs-tim-cook-and-apple-1393637952.

41 Ibid.

42 “Compaq Offers Cheap PCs”, CNNMoney, acessado em 13 de setembro de 2018, https://money.cnn.com/1997/02/20/technology/compaq.

43 “The Secret History of the Sub-$1,000 Computer”, CNET, acessado em 4 de outubro de 2018, http://www.cnet.com/news/the-secret-history-of-the-sub-1000-computer/.

44 “Compaq 4Q Net Grows”, CNNMoney, acessado em 13 de setembro de 2018, https://money.cnn.com/1999/01/27/companies/compaq.

45 David Bovet e Joseph Martha, “Value Nets: Reinventing the Rusty Supply Chain for Competitive Advantage”, *Strategy & Leadership* 28, nº 4 (1º de julho de 2000): 21–26. doi:10.1108/10878570010378654.

46 “Compaq Launches New Business Model Creating Customer Value Revolution”, Business Wire, 10 de julho de 1997.

47 Comunicado à *Business Wire* press release em Nexis, “Compaq Lowers Prices Across It Entire

Deskpro Line by Up to 18 Percent”, 2 de fevereiro de 1998.

48 Peter C. Y. Chow e Gill Bates, orgas., *Weathering the Storm: Taiwan, Its Neighbors, and the Asian Financial Crisis* (Washington, DC: Brookings Institution, 2000), 181.

49 Isaacson, *Steve Jobs*, op. cit.

Capítulo 4: Oportunidade única de entrar para uma empresa quase quebrada

1 "Tim Cook Joins Apple as Senior Vice President of Worldwide Operations", 11 de março de 1998, em Internet Archive, acessado em 13 de setembro de 2018, web.archive.org/web/19980429150102/http://www.apple.com:80/pr/library/1998/mar/11org.html.

2 Mark Leibovich, "Jobs Drops 'Interim' Title, Apple Chief Executive Affirms His Commitment", *The Washington Post*, 6 de janeiro de 2000, acessado em 13 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/wp-srv/WPcap/2000-01/06/014r-010600-idx.html.

3 Apple Inc., "SEC Filings", Form 10-K, dezembro de 1994, acessado em 13 de setembro de 2018, http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=320193-94-16&cik=320193.

4 Jonathan Chew, "Microsoft Launched This Product 20 Years Ago and Changed the World", *Fortune*, 24 de agosto de 2015, acessado em 13 de setembro de 2018, http://fortune.com/2015/08/24/20-years-microsoft-windows-95.

5 Reuters, "iMac, Therefore I Make Money", *Wired*, 12 de outubro de 1998, acessado em 13 de setembro de 2018, www.wired.com/1998/10/imac-therefore-i-make-money.

6 "Apple Loss Hits $69 Million", CNET, 18 de janeiro de 1996, acessado em 13 de setembro de 2018, www.cnet.com/news/apple-loss-hits-69-million.

7 Jim Carlton, "Apple Sees $700 Million Loss in Quarter After Write-Downs", *The Wall Street Journal*, 29 de março de 1996, acessado em 13 de

setembro de 2018, www.wsj.com/articles/SB868490956869493000.
8 Elizabeth Corcoran, “Spindler Is Out at Apple”, *The Washington Post*, 3 de fevereiro de 1996, acessado em 13 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/archive/business/1996/02/03/spindler-is-out-at-apple/4ec75ebd-8d56-43aa-8a7c-4320314ca30b/?utmterm=cb58e4aea0c4.
9 Steve Lohr, “Apple Computer Ousts Chief in Response to Poor Results”, *The New York Times*, 10 de julho de 1997, acessado em 13 de setembro de 2018, www.nytimes.com/1997/07/10/business/apple-computer-ousts-chief-in-response-to-poor-results.html.
10 John Markoff, “Steven Jobs Making Move Back to Apple”, *The New York Times*, 21 de dezembro de 1996, acessado em 13 de setembro de 2018, www.nytimes.com/1996/12/21/business/steven-jobs-making-move-back-to-apple.html.
11 “Steve Jobs WWDC 1998 Keynote (Part 1)”, YouTube, postado por AppleKeynotes, 23 de outubro de 2007, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=YJGcJgpOU9w.
12 P. Burrows e R. Grover, “Steve Jobs’ Magic Kingdom”, *Bloomberg Businessweek*, 6 de fevereiro de 2006, acessado em 13 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom.
13 Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs* (Milsons Point, Austrália: Random House International, 2001), 261.
14 Yukari Iwatani Kane, *A Apple depois de Steve Jobs*.

15 Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, op. cit., 257.

16 James Daly, “Apple Excess Inventory Spawns Macintosh Auctions”, *ComputerWorld*, 15 de novembro de 1993, em Google Books, https://books.google.com/books?id=Od7AEHBZvgC&pg.

17 Mike Langberg, “1995: Is Apple Walking the Wrong Path?”, *Mercury News*, 2 de outubro de 1995, acessado em 13 de setembro de 2018, www.mercurynews.com/2014/08/29/1995-is-apple-walking-the-wrong-path.

18 Tom Quinlan, “Power Macs an Instant Hit with Apple’s Core Following”, *Infoworld*, 21 de março de 1994, em Google Books, https://books.google.ca/books?id=DTsEAAAAMBAJ&lpg=PA22&pg=PA33#v=onepage&q&f.

19 “Power Macintosh 6100/60” (resenha), *Macworld*, nº 9406, junho de 1994, em https://archive.org/stream/MacWorld9406June1994#page/n57/mode/2up, acessado em 13 de setembro de 2018.

20 “Power Mac Shortage Bruises Apple”, *San Francisco Chronicle*, 22 de março de 1995, acessado em 13 de setembro de 2018, www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-Shortage-Bruises-Apple-3040630.php.

21 Robert B. Handfield e Ernest L. Nichols Jr., *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2002), 129.

22 David Kiger, “Apple and the 1995 Disaster: What Happened and How They Recovered”, David Kiger (blog), 18 de julho de 2016, acessado em 13 de

setembro de 2018, http://aboutdavidkiger.net/apple-1995-disaster-happened-recovered.

23 “The 11 Greatest Supply Chain Disasters”, *Supply Chain Digest*, janeiro de 2006, acessado em 13 de setembro de 2018, www.scdigest.com/assets/reps/SCDigest_Top-11-SupplyChainDisasters.pdf.

24 Nate Lanxon, “Apple Supplier Dialog Falls on Report of In-House Chip Move”, Bloomberg, 30 de novembro de 2017, acessado em 13 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-30/apple-reportedly-making-in-house-power-chips-in-blow-to-dialog.

25 Bloomberg News, “Company News; Apple Discloses Shortages of High-End Units”, *The New York Times*, 22 de março de 1995, acessado em 13 de setembro de 2018, www.nytimes.com/1995/03/22/business/company-news-apple-discloses-shortages-of-high-end-units.html.

26 “Power Mac Shortage Bruises Apple”, *San Francisco Chronicle*, 22 de março de 1995, acessado em 13 de setembro de 2018, www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-Shortage-Bruises-Apple-3040630.php.

27 Joel West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet* (Irvine, CA: Personal Computing Industry Center, outubro de 2002), ftp://ftp.apple.asimov.net/pub/appleII/documentation/misc/APPLEComputerInc.IntroArticle3.pdf.

28 Ibid.

29 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (São Paulo: Companhia das Letras, 2011).

30 “Today in Apple History: Michael Dell Says He’d Shut Down Apple”, Cult of Mac,

https://www.cultofmac.com/448147/today-apple-history-michael-dell-says-hed-shut-apple-refund-shareholders.

31 Sam Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date — Here’s What He Said”, Business Insider, 20 de setembro de 2014, acessado em 13 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/tim-cook-full-interview-with-charlie-rose-with-transcript-2014-9.

32 “Tim Cook on Apple TV (Sept 12, 2014) | Charlie Rose Show”, YouTube, postado por Charlie Rose, 12 de setembro de 2014, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=oBMo8Oz9jsQ.

33 “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook”, YouTube, postado por Universidade Auburn, 18 de maio de 2010, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

34 Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date.”, op. cit.

35 Ibid

36 Isaacson, *Steve Jobs*, op. cit.

37 “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook.”

38 Isaacson, *Steve Jobs*, op. cit..

39 Doug Bartholomew, “What’s Really Driving Apple’s Recovery”, *IndustryWeek*, 16 de março de 1999, acessado em 13 de setembro de 2018, www.industryweek.com/companies-amp-executives/whats-really-driving-apples-recovery.

40 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

41 West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet.*, op. cit.

42 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

43 Entrevista concedida ao autor por Deirdre O'Brien, março de 2018.

44 Ibid.

45 Owen Thomas, "Apple's Recipe: Just One Cook", *Owen Thomas Is Still in Beta* (arquivo do blog), 21 de março de 2018, acessado em 13 de setembro de 2018, https://owenthomas.wordpress.com/1998/10/16/apples-recipe-just-one-cook.

46 West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet*, op. cit.

47 David Bovet e Joseph Martha, "Value Nets."

48 Adam Lashinsky, "Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs", *Fortune*, 24 de novembro de 2008, acessado em 10 de setembro de 2018, http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve.

49 Bartholomew, "What's Really Driving Apple's Recovery.", op. cit,

50 Thomas, "Apple's Recipe: Just One Cook.", op. cit.

51 Brent Schlender e Rick Tetzeli, *Como Steve Jobs virou Steve Jobs* (Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015).

52 Paul Simpson, "Tim Cook: The 'Cool Customer' Behind Apple's Supply Chain Success", *Supply Management*, 8 de janeiro de 2016, acessado em 13 de setembro de 2018, www.cips.org/supply-management/analysis/2016/february/tim-cook-the-cool-customer-behind-apples-supply-chain-success.

53 Ibid.

54 Entrevista concedida ao autor por Gautam Baksi, abril de 2013.

Capítulo 5: A salvação da Apple pela terceirização

1 "Apple 4Q Caps Profitable 1998", CNNMoney, acessado em 13 de setembro de 2018, https://money.cnn.com/1998/10/14/technology/apple.

2 Ibid.

3 Entrevista concedida ao autor por Deirdre O'Brien, março de 2018.

4 Ibid.

5 Leander Kahney, "Ex-Apple Engineer Tells How the Company's Manufacturing Works", Cult of Mac, 29 de junho de 2017, acessado em 13 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/488624/revolutionizing-manufacturing-using-machine-learning-podcast-transcript.

6 Ibid.

7 John Vause, "Inside China Factory Hit by Suicides", CNN, 2 de junho de 2010, acessado em 13 de setembro de 2018, http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/06/01/china.foxconn.inside.factory/index.html.

8 Entrevista concedida ao autor por Duane O'Very, abril de 2018.

9 Charles Duhigg e Keith Bradsher, "How the U.S. Lost Out on iPhone Work", *The New York Times*, 21 de janeiro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html.

10 Ibid.

11 Entrevista concedida ao autor por Gautam Baksi, abril de 2013.

12 Duhigg e Bradsher, “How the U.S. Lost Out on iPhone Work.“, op. cit.

13 Entrevista concedida ao autor por Deirdre O’Brien, março de 2018.

14 Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs* (Milsons Point, Austrália: Random House International, 2001), 279.

15 “Tim Cook Named COO of Apple”, Apple, 14 de outubro de 2005, acessado em 13 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2005/10/14Tim-Cook-Named-COO-of-Apple.

16 Ibid.

17 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (São Paulo: Companhia das Letras, 2011).

18 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak no Apple Park em março de 2018.

19 Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs”, *Fortune*, 24 de novembro de 2008, acessado em 10 de setembro de 2018, http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve.

20 Adam Lashinsky, *Nos bastidores da Apple: Como a empresa mais admirada (e secreta) do mundo realmente funciona* (São Paulo: Saraiva, 2013).

21 Yukari Iwatani Kane, *A Apple depois de Steve Jobs*.(São Paulo: Saraiva, 2014)

22 Entrevista concedida ao autor por Helen Wang, março de 2018.

23 Ibid.

24 Ibid.

25 Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”, op. cit.

26 Entrevista concedida ao autor por Bruce Sewell, março de 2018.

27 Ibid.

28 Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”, op. cit.

29 Kane, *A Apple depois de Steve Jobs*, op. cit.

30 “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook”, YouTube, postado pela Auburn University, 18 de maio de 2010, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

31 “Letter from Steve Jobs to Apple Employees”, Reuters, 15 de janeiro de 2009, acessado em 13 de setembro de 2018, www.reuters.com/article/us-steve-jobs-letter-sb-idUSTRE50D7JG20090115.

32 “Apple Sells One Million iPhone 3Gs in First Weekend”, Apple, 14 de julho de 2008, acessado em 13 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2008/07/14Apple-Sells-One-Million-iPhone-3Gs-in-First-Weekend.

33 “Steve Jobs: ‘I’m Vertical’”, *Entertainment Weekly*, 9 de setembro de 2009, acessado em 13 de setembro de 2018, https://ew.com/article/2009/09/09/steve-jobs-im-vertical.

34 David Goldman, “Steve Jobs Takes Medical Leave of Absence”, CNNMoney, 17 de janeiro de 2011, acessado em 13 de setembro de 2018, https://money.cnn.com/2011/01/17/technology/stevejobsleave/index.htm.

Capítulo 6: Nos passos de Steve Jobs

1 "Apple Special Event March 7 2012 iPad 3 the New iPad Full Apple Keynote March 2012 (Full)", YouTube, postado por kent880821, 8 de março de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=z5yCqaf9yBc.

2 Matthew Panzarino, "Apple 'Misses' in Q3, but Beats Own Estimates with Record iPad Sales", The Next Web, 25 de julho de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, https://thenextweb.com/apple/2012/07/24/apple-q3-2012-35b-revenue-8-8b-profit-with-9-32-eps-26m-iphones-17m-ipads-sold.

3 Millward Brown, "Top Brands Thrive Despite Economy According to Millward Brown's Latest BrandZ[TM] Top 100 Most Valuable Global Brands Study", PR Newswire, 2 de maio de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.prnewswire.com/news-releases/top-brands-thrive-despite-economy-according-to-millward-browns-latest-brandztm-top-100-most-valuable-global-brands-study-152379145.html.

4 Jon Russell, "Apple Ranked Top as Tech Firms Dominate Global Brand Report", The Next Web, 22 de maio de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, 9780525537601TimCookTX.indd 256 2/13/19 https://thenextweb.com/apple/2012/05/22/apple-beats-ibm-and-google-to-top-global-brand-report-as-tech-firms-dominate.

5 Korea Herald/Asia News Network, "Apple Korea Chief Gets Pink Slip by Email", acessado em 13 de setembro de 2018,

http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20121024000338.

6 Philip Elmer-Dewitt, “Apple’s MobileMe Is Dead — but You Can Still Retrieve Your Files”, *Fortune*, 1º de julho de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, http://fortune.com/2012/07/01/apples-mobileme-is-dead-but-you-can-still-retrieve-your-files.

7 Christina Bonnington, “So Long, Ping: Apple Shuttering Failed Social Network Sept. 30”, Wired, 13 de setembro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.wired.com/2012/09/goodbye-ping.

8 “Tim Cook at D10: In His Own Words”, *Macworld*, 29 de maio de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.macworld.com/article/1167008/timcookatd10inhisownwords.html?page=2.

9 “Apple Announces Changes to Increase Collaboration Across Hardware, Software & Services”, Apple, 29 de outubro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2012/10/29Apple-Announces-Changes-to-Increase-Collaboration-Across-Hardware-Software-Services.

10 Rupert Neate, “Dixons Boss John Browett Swaps Hemel Hempstead for Apple’s California HQ”, *The Guardian*, 31 de janeiro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.theguardian.com/business/2012/jan/31/dixons-boss-john-browett-apple.

11 Kevin Rawlinson, “Former Dixons Executive John Browett Shown the Door at Apple”, *The Independent*, 31 de outubro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018,

www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/former-dixons-executive-john-browett-shown-the-door-at-apple-8262120.html.

12 Ibid.

13 James Titcomb, “Why New Apple Retail Chief’s British Predecessor John Browett Was Fired”, *Telegraph*, 15 de outubro de 2013, acessado em 13 de setembro de 2018, www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10379517/Why-new-Apple-retail-chiefs-British-predecessor-John-Browett-was-fired.html.

14 Adam Satariano, Peter Burrows e Brad Stone, “Scott Forstall, the Sorcerer’s Apprentice at Apple”, *Bloomberg Businessweek*, 13 de outubro de 2011, acessado em 10 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple.

15 Philip Elmer-Dewitt, “Scott Forstall Is Apple’s ‘CEO-in-Waiting’ Says New Book”, *Fortune*, 17 de janeiro de 2012, acessado em 10 de setembro de 2018, http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book.

16 “Apple Knowledge Navigator Video (1987)”, YouTube, postado por Mac History, 4 de março de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=umJsITGzXd0.

17 Todd Wasserman, “Wozniak: Siri Was Better Before Apple Bought It”, Mashable, 15 de junho de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, https://mashable.com/2012/06/15/wozniak-on-siri/#EepIlr28q8.

18 Cromwell Schubarth, “Now We Know What Siri’s Creators and Investors Got When They Sold Viv to Samsung”, *Silicon Valley Business Journal*, 1º de

março de 2017, acessado em 13 de setembro de 2018, www.bizjournals.com/sanjose/news/2017/03/01/now-we-know-what-siris-creators-and-investors-got.html.

19 "Apple Previews iOS 6 with All New Maps, Siri Features, Facebook Integration, Shared Photo Streams & New Passbook App", Apple, 31 de agosto de 2018, acessado em 13 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2012/06/11Apple-Previews-iOS-6-With-All-New-Maps-Siri-Features-Facebook-Integration-Shared-Photo-Streams-New-Passbook-App.

20 David Pogue, "Apple's New Maps App Is Upgraded, but Full of Snags — Review", *The New York Times*, 26 de setembro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2012/09/27/technology/personaltech/apples-new-maps-app-is-upgraded-but-full-of-snags-review.html.

21 Yukari Iwatani Kane, *A Apple depois de Steve Jobs* (São Paulo: Saraiva, 2014).

22 Jay Yarow, "The Apple Maps Disaster Is Really Bad News for Apple's 'CEO-in-Waiting'", Business Insider, 28 de setembro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/scott-forstall-apple-maps-2012-9.

23 Brian X. Chen, "Tim Cook Apologizes for Apple's Maps", *The New York Times*, 28 de setembro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, https://bits.blogs.nytimes.com/2012/09/28/tim-cook-maps.

24 "Tim Cook's Apology for Apple Maps: Proof He's No Steve Jobs?", *The Week*, 28 de setembro de

2012, acessado em 13 de setembro de 2018, http://theweek.com/articles/471907/tim-cooks-apology-apple-maps-proof-hes-no-steve-jobs.

25 Doug Gross, "Apple on iPhone Complaints: You're Holding It Wrong", CNN, 25 de junho de 2010, acessado em 13 de setembro de 2018, www.cnn.com/2010/TECH/mobile/06/25/iphone.problems.response/index.html.

26 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

27 Leo Kelion, "Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up", BBC News, 29 de novembro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/ipod-inventor-fired-apple-exec-scott-forstall-got-what-he-deserved-2012-11.

28 Entrevista concedida ao autor por um ex-funcionário da Apple, setembro de 2014.

29 Kelion, "Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up." BBC News, 29 de novembro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, https://www.bbc.com/news/technology-20514464.

30 Entrevista concedida ao autor por Horace Dediu, março de 2018.

31 Ibid.

32 Josh J. Tyrangiel, "Tim Cook's Freshman Year: The Apple CEO Speaks", Bloomberg, 6 de dezembro de 2012, acessado em 13 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2012-12-06/tim-cooks-freshman-year-the-apple-ceo-speaks.

33 Ibid.

34 Ibid.

35 Dan Crow, "We've Passed Peak Apple: It's All Downhill from Here", *The Guardian*, 7 de novembro de 2012, acessado em 13 de setembro

de 2018, www.theguardian.com/technology/2012/nov/07/peak-apple.

36 Ian Sherr e Evan Ramstad, “Has Apple Lost Its Cool to Samsung?”, *The Wall Street Journal*, 28 de janeiro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323854904578264090074879024.

37 Jay Yarow, “Phil Schiller Exploded on Apple’s Ad Agency in an Email”, Business Insider, 7 de abril de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/phil-schiller-emails-2014-4.

38 Ibid.

39 “(PRODUCT)RED™”, Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/product-red.

40 Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook Leads Different”, *Fortune*, 25 de março de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018. http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook.

41 “Apple Support for Charity”, MacRumors.com Help Center, acessado em 14 de setembro de 2018, https://macrumors.zendesk.com/hc/en-us/articles/202084918-Apple-Support-for-Charity.

42 “Robert F. Kennedy Center’s 6th Annual Spring Auction Raises over $1.1 Million at Charitybuzz.com”, Charitybuzz, 15 de maio de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.charitybuzz.com/pressreleases/646.

43 Dawn Chmielewski, “Apple’s Holiday Product Red Campaign Raises $20 Million for AIDS Research”, Recode, 17 de dezembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2014/12/17/11633904/apples-

holiday-product-red-campaign-raises-20-million-for-aids.

44 “Apple Employees Get Big Bonus Thanks to Trump”, Cult of Mac, 19 de janeiro de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/523889/apple-employees-get-big-bonus-thanks-trump.

45 Chance Miller, “Here’s the Full Email Tim Cook Sent to Apple Employees Announcing Bonuses & New Charity Donation Matching”, 9to5Mac, 17 de janeiro de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://9to5mac.com/2018/01/17/tim-cook-bonus-email-to-employees.

46 Bill Weir, “A Trip to the iFactory: ‘Nightline’ Gets an Unprecedented Glimpse Inside Apple’s Chinese Core”, ABC News, 20 de fevereiro de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, https://abcnews.go.com/International/trip-ifactory-nightline-unprecedented-glimpse-inside-apples-chinese/story?id=15748745.

47 “The iEconomy” (série de artigos), *The New York Times*, acessado em 14 de setembro de 2018, http://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/business/ieconomy.html.

48 Mark Gurman, “Tim Cook Responds to Claims of Factory Worker Mistreatment: ‘We Care About Every Worker in Our Supply Chain’”, 9to5Mac, 27 de janeiro de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, https://9to5mac.com/2012/01/26/tim-cook-responds-to-claims-of-factory-worker-mistreatment-we-care-about-every-worker-in-our-supply-chain.

49 Philip Elmer-Dewitt, “Transcript: Apple CEO Tim Cook at Goldman Sachs”, *Fortune*, 15 de fevereiro de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018,

http://fortune.com/2012/02/15/transcript-apple-ceo-tim-cook-at-goldman-sachs.

50 Nick Wingfield, “Apple’s Chief Puts Stamp on Labor Issues”, *The New York Times*, 2 de abril de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2012/04/02/technology/apple-presses-its-suppliers-to-improve-conditions.html.

51 Ibid.

52 Maxim Duncan, “Foxconn China Plant Closed After 2,000 Riot”, Reuters, 24 de setembro de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, www.reuters.com/article/us-hon-hai/foxconn-china-plant-closed-after-2000-riot-idUSBRE88N00L 20120924.

53 Kane, *A Apple depois de Steve Jobs*.

54 David Barboza, “iPhone Maker in China Is Under Fire After a Suicide”, *The New York Times*, 27 de julho de 2009, acessado em 14 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2009/07/27/technology/companies/27apple.html?r=2&scp=1&sq=foxconn &st=cse.

55 Joel Johnson, “1 Million Workers. 90 Million iPhones. 17 Suicides. Who’s to Blame?”, Wired, 28 de fevereiro de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, www.wired.com/2011/02/ff-joelinchina.

56 Frederik Balfour e Tim Culpan, “The Man Who Makes Your iPhone”, Bloomberg, 9 de setembro de 2010, acessado em 14 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2010-09-09/the-man-who-makes-your-iphone.

57 John Vause, “Inside China Factory Hit by Suicides”, CNN, 2 de junho de 2010, acessado em 13 de setembro de 2018,

http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/06/01/china.foxconn.inside.factory/index.html.

58 Brent Schlender e Rick Tetzeli, *Como Steve Jobs virou Steve Jobs* (Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015).

59 “Steve Jobs — Foxconn”, YouTube, postado por pudox34, 29 de setembro de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=2gOu50HaEvs.

60 Associação para o Trabalho Justo, “Foxconn Verification Status Report”, agosto de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/foxconnverificationreportfinal.pdf.

61 Ibid.

62 Entrevista concedida ao autor por Li Qiang, abril de 2018.

63 Entrevista concedida ao autor por Ted Smith, abril de 2018.

64 Entrevista concedida ao autor por Jeff Ballinger, abril de 2018.

65 Entrevista concedida ao autor por Jenny Chan, abril de 2018.

66 Entrevista concedida ao autor por Heather White, abril de 2018.

67 Entrevista concedida ao autor por Deirdre O’Brien, março de 2018.

68 “Locke to Chair Apple’s Academic Advisory Board”, Instituto Watson, Universidade Brown, 26 de junho de 2013, https://watson.brown.edu/news/2013/locke-chair-apples-academic-advisory-board.

69 Arquivo de relatórios no fim da página www.apple.com/supplier-responsibility.

70 “Apple Releases 12th Annual Supplier Responsibility Report”, Apple, 7 de março de

2018, www.apple.com/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report.

71 Stephen Nellis, “Apple Finds More Serious Supplier Problems as Its Audits Expand”, Reuters, 7 de março de 2018, www.reuters.com/article/us-apple-suppliers/apple-finds-supplier-problems-as-its-audits-expand-idUSKCN1GK04G.

72 Michael Rose, “Made for iPhone Manufacturers May Have to Comply with Apple’s Supplier Responsibility Code”, Engadget, 8 de novembro de 2012, www.engadget.com/2012/11/08/made-for-iphone-manufacturers-may-have-to-comply-with-apples-su.

73 *Electronic Industry Trends Report*, Baptist World Aid Australia, https://baptistworldaid.org.au/resources/ethical-electronics-guide.

74 “iPhone 5 Pre-orders Top Two Million in First 24 Hours”, Apple, 17 de setembro de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2012/09/17iPhone-5-Pre-Orders-Top-Two-Million-in-First-24-Hours .

75 Darrell Etherington, “Apple Posts a Video Remembering Steve Jobs and Highlighting His Greatest Achievements”, TechCrunch, 5 de outubro de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2012/10/05/apple-posts-a-video-remember-steve-jobs-and-highlighting-his-greatest-achievements.

76 “The World’s 100 Most Influential People: 2012”, *Time*, acessado em 14 de setembro de 2018, http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2111975,00.html.

77 Ibid.

[78] Jay Yarow, “Chart of the Day: Steve Jobs Leaves, Apple’s Stock Soars”, Business Insider, 20 de setembro de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/chart-of-the-day-apple-stock-after-steve-jobs-2011-9.

[79] Leander Kahney, *Jony Ive: The Genius Behind Apple’s Greatest Products* (Nova York: Portfolio, 2014).

Capítulo 7: Encontrando seu caminho através de novos produtos promissores

1 “Apple Reports First Quarter Results”, Apple, 24 de janeiro de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-Results.

2 Jill Treanor e Heidi Moore, “Apple’s Share Price: Tim Cook Tells Angry Investors: ‘I Don’t Like It Either’”, *The Guardian*, 28 de fevereiro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2013/feb/27/apple-tim-cook-angry-investors-dont-like-it-either.

3 Charles Riley, “Tim Cook: China Will Be Apple’s Top Market”, CNNMoney, 11 de janeiro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, http://money.cnn.com/2013/01/11/technology/china-tim-cook-apple/index.html.

4 Jared Newman, “Apple in China: By the Numbers”, Macworld, 5 de novembro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macworld.com/article/2056896/apple-in-china-by-the-numbers.html.

5 Paul Mozur, “Beijing Takes Another Bite at Apple”, *The Wall Street Journal*, 26 de março de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323466204578382101284619638.

6 Dominic Rushe, “Tim Cook Apologises After Chinese Media Rounds on Apple”, *The Guardian*, 2 de abril de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2013/apr/01/apple-tim-cook-china-apology.

7 Connie Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger, Says It’s Paid ‘Every Single Dollar’ of Taxes Owed”, *Forbes*, 21 de maio de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2013/05/21/apple-called-a-tax-dodger-by-senate-committee-apple-says-system-needs-to-be-dramatically-simplified/#240e47e53384.

8 Ibid.

9 Ibid.

10 Daisuke Wakabayashi e Brian X. Chen, “Apple, Capitalizing on New Tax Law, Plans to Bring Billions in Cash Back to the U.S.”, *The New York Times*, 17 de janeiro de 2018, www.nytimes.com/2018/01/17/technology/apple-tax-bill-repatriate-cash.html.

11 Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

12 Ibid.

13 Philip Elmer-Dewitt, “Apple’s Tim Cook on Watches, Taxes, and How He’s Like Steve Jobs”, *Fortune*, 29 de maio de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, http://fortune.com/2013/05/29/apples-tim-cook-on-watches-taxes-and-how-hes-like-steve-jobs.

14 Ibid.

15 “Preliminary Proxy Statement”, SEC, acessado em 14 de setembro de 2018, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119312513486406/d648739dpre14a.htm.

16 Ben Fox Rubin, “Cook Paid $4.2 Million”, *The Wall Street Journal*, 28 de dezembro de 2012, acessado em 14 de setembro de 2018, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323530404578205430471522020.

17 “Tim Cook Live at D11”, The Verge, acessado em 14 de setembro de 2018,

https://live.theverge.com/tim-cook-d11-liveblog.

18 Ibid.

19 "Apple's Tim Cook Leaves the D11 Audience Begging for… Anything", *The Guardian*, www.theguardian.com/technology/blog/2013/jun/03/wall-street-journal-tech-conference.

20 Carl Icahn, postagem no Twitter, 13 de agosto de 2013, 11:25 a.m., https://twitter.com/CarlCIcahn/status/367351130776285184.

21 Carl Icahn, postagem no Twitter, 13 de agosto de 2013, 11:21 a.m., https://twitter.com/CarlCIcahn/status/367350206993399808.

22 Marco Della Cava, "Jony Ive: The Man Behind Apple's Magic Curtain", *USA Today*, 19 de setembro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.usatoday.com/story/tech/2013/09/19/apple-jony-ive-craig-federighi/2834575.

23 Joshua Topolsky, "The Design of iOS 7: Simply Confusing", The Verge, 10 de junho de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theverge.com/apple/2013/6/10/4416726/the-design-of-ios-7-simply-confusing.

24 Mario Aguilar, "iPhone A7 Chip Benchmarks: Forget the Specs, It Blows Everything Away", Gizmodo, 4 de outubro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, https://gizmodo.com/iphone-a7-chip-benchmarks-forget-the-specs-it-blows-e-1350717023.

25 "First Weekend iPhone Sales Top Nine Million, Sets New Record", Apple, 23 de setembro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2013/09/23First-

Weekend-iPhone-Sales-Top-Nine-Million-Sets-New-Record.

26 "Apple Inc. (AAPL) iPhone 5S Outsold Galaxy S5: Best Selling Phone 2014", Dazeinfo, 18 de julho de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://dazeinfo.com/2014/07/18/apple-inc-aapl-iphone-5s-samsung-galaxy-s5-top-selling-smartphones-2014.

27 "Apple Reports First Quarter Results", Apple, 27 de janeiro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2014/01/27Apple-Reports-First-Quarter-Results.

28 Dominic Rushe, "Apple Shares Fall Despite Announcement of Record iPhone and iPad Sales", *The Guardian*, 27 de janeiro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2014/jan/27/apple-shares-fall-record-iphone-ipad-sales.

29 Rex Crum, "Tim Cook's '… One More Thing' Is All About Luck", *The Tell* (blog), Marketwatch, 23 de dezembro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, http://blogs.marketwatch.com/thetell/2013/12/23/tim-cooks-one-more-thing-is-all-about-luck.

30 Ibid.

31 Serenity Caldwell, "This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch, Samsung, and the Future", Macworld, 16 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-rose-about-apple-watch-samsung-and-the-future.html.

32 Samuel Gibbs, "Apple's Tim Cook: 'I Don't Want My Nephew on a Social Network'", *The Guardian*, 19 de janeiro de 2018, acessado em 14 de

setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2018/jan/19/tim-cook-i-dont-want-my-nephew-on-a-social-network.

33 Jasper Hamill, "Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps", *The Sun*, 13 de outubro de 2017, acessado em 13 de setembro de 2018, www.thesun.co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tim-cook-reveals-a-big-career-secret-and-tells-how-you-can-follow-in-his-footsteps.

34 David Phelan, "Apple CEO Tim Cook Speaks Out on Brexit", *The Independent*, 10 de fevereiro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/apple-tim-cook-boss-brexit-uk-theresa-may-number-10-interview-ustwo-a7574086.html.

35 "Angela Ahrendts to Join Apple as Senior Vice President of Retail and Online Stores", Apple, 14 de outubro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2013/10/15Angela-Ahrendts-to-Join-Apple-as-Senior-Vice-President-of-Retail-and-Online-Stores.

36 Anieze Osakwe, "Apple Exec Angela Ahrendts Recalls Telling Tim Cook, 'I'm Not a Techie,' in First Meeting", ABC News, 9 de janeiro de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://abcnews.go.com/Business/apple-exec-angela-ahrendts-recalls-telling-tim-cook/story?id=52222468.

37 Mark Gurman, "Tim Cook Talks Hiring of Angela Ahrendts as Retail Chief, Says She Is 'Best Person in the World for This Role'", 9to5Mac, 15 de outubro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, https://9to5mac.com/2013/10/15/tim-cook-

talks-hiring-of-angela-ahrendts-as-retail-chief-says-she-is-best-person-in-the-world-for-this-role.
38 Adam Satariano e Adam Ewing, “Apple Hires Burberry Chief to End Search for Retail Head”, Bloomberg, 15 de outubro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-15/apple-names-burberry-chief-ahrendts-head-of-retail-operations.
39 Abha Bhattarai, “Apple Wants Its Stores to Become ‘Town Squares.’ But Skeptics Call It a ‘Branding Fantasy’”, *The Washington Post*, 13 de setembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/news/business/wp/2017/09/13/apple-wants-its-stores-to-become-town-squares-but-skeptics-call-it-a-branding-fantasy/?utmterm=.6bf6b8aba249.
40 JP Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz”, *Fortune*, 20 de junho de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, http://fortune.com/2011/09/13/jeff-williams-apples-other-operations-whiz.
41 Adam Lashinsky, *Nos bastidores da Apple*
42 Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz.”
43 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (São Paulo: Companhia das Letras, 2011).
44 Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz.”, op. cit.
45 “Jeff Williams: Apple CEO Material”, Above Avalon, acessado em 14 de setembro de 2018, www.aboveavalon.com/notes/2015/1/29/jeff-williams-apple-ceo-material.
46 “Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics”, Apple, 28 de maio de 2014, acessado

em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2014/05/28Apple-to-Acquire-Beats-Music-Beats-Electronics.

47 “Tim Cook”, Charlie Rose, 12 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://charlierose.com/videos/18663.

48 Peter Kafka, “Tim Cook Explains Why Apple Is Buying Beats (Q&A)”, Recode, 28 de maio de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2014/5/28/11627398/tim-cook-explains-why-apple-is-buying-beats-qa.

49 “Apple — WWDC 2015”, YouTube, postado pela Apple, 15 de junho de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=p8AsQhaVKI.

50 Kara Swisher, “Bozoma Saint John Is Leaving Uber for Endeavor”, Recode, 11 de junho de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2018/6/11/17449978/bozoma-saint-john-depart-uber-endeavor.

51 Stephen Nellis, “Apple Music Hits 38 Million Paid Subscribers”, Reuters, 12 de março de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.reuters.com/article/us-apple-music/apple-music-hits-38-million-paid-subscribers-idUSKCN1GO2G2.

52 “Apple and IBM Forge Global Partnership to Transform Enterprise Mobility”, Apple, 15 de julho de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-Transform-Enterprise-Mobility.

53 “Tim Cook on Apple TV (Sep 12, 2014) | Charlie Rose Show”, YouTube, postado por Charlie Rose, 12 de setembro de 2014, acessado em 14 de

setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=oBMo8Oz9jsQ.

54 “Apple, IBM Shares Up After Deal Announcement; BBRY Down”, CNBC, 15 de julho de 2014, www.cnbc.com/2014/07/15/apple-ibm-shares-up-after-deal-annoucement-bbry-down.html.

55 Euan Rocha, “Apple-IBM Deal Dents BlackBerry’s Prospects, Slams Stock”, Reuters, 16 de julho de 2014, www.reuters.com/article/us-blackberry-stocks/apple-ibm-deal-dents-blackberrys-prospects-slams-stock-idUSKBN0FL1MZ20140716.

56 Bill Siwicki, “3 Years In, Here’s What the Apple and IBM Partnership Has Achieved”, *Healthcare IT News*, 10 de julho de 2017, www.healthcareitnews.com/news/3-years-heres-what-apple-and-ibm-mobilefirst-ios-partnership-has-achieved.

57 “Tim Cook on Apple TV (Sep 12, 2014) | Charlie Rose Show.”

58 “Apple Announces Record Pre-orders for iPhone 6 & iPhone 6 Plus Top Four Million in First 24 Hours”, Apple, 15 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2014/09/15Apple-Announces-Record-Pre-orders-for-iPhone-6-iPhone-6-Plus-Top-Four-Million-in-First-24-Hours.

59 “First Weekend iPhone Sales Top 10 Million, Set New Record”, Apple, 22 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2014/09/22First-Weekend-iPhone-Sales-Top-10-Million-Set-New-Record.

60 “iPhone 6 Plus Bend Test”, YouTube, postado por Unbox Therapy, 23 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=znK652H6yQM.

61 Jeremy Horwitz, “Apple Knew iPhone Bent Easily, but Released It and Downplayed Issues”, VentureBeat, 24 de maio de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://venturebeat.com/2018/05/24/apple-knew-iphone-6-bent-easily-but-released-it-and-downplayed-issues.

62 Kif Leswing, “Leaked Document Shows How Apple Decides to Replace or Repair Your iPhone”, Business Insider, 1º de setembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/leaked-apple-document-how-geniuses-decide-replace-repair-iphones-warranty-2017-9.

63 Mike Beasley, “Apple Releases iOS 8.0.2 to Address Cellular and Touch ID Issues in Previous Update”, 9to5Mac, 26 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://9to5mac.com/2014/09/25/apple-releases-ios-8-0-2-to-address-cellular-and-touch-id-issues-in-previous-update.

64 Chris Welch, “Apple Pulls iOS 8.0.1 After Users Report Major Problems with Update”, The Verge, 24 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theverge.com/2014/9/24/6839235/apple-ios-8-0-1-released.

65 Charles Arthur, “Impatient iPhone Users Switching to Larger-Screened Samsung Galaxy S5”, *The Guardian*, 30 de junho de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2014/jun/30/impatient-iphone-users-switching-to-larger-screened-samsung-galaxy-s5.

66 Neil Hughes, “iPhone 5s Represents 3.8% of All iPhones in Use, US Has Highest 5c Adoption Rate”, AppleInsider, 28 de outubro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, https://appleinsider.com/articles/13/10/28/iphone-5s-represents-38-of-all-iphones-in-use-us-has-highest-5c-adoption-rate.

67 Jim Edwards, “Tim Cook Said This Word 5 Times on Apple’s Earnings Call Last Night—Here’s Why It’s So Important”, Business Insider, 28 de abril de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-talks-about-android-switchers-2015-4.

68 Jason Del Rey, “Apple Introduces Apple Pay to Try to Replace Your Wallet”, Recode, 9 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2014/9/9/11630686/apple-introduces-apple-pay-to-try-to-replace-your-wallet.

69 Serenity Caldwell, “This Is Tim: Cook at the Goldman Sachs Conference”, iMore, 10 de fevereiro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.imore.com/tim-cook-goldman-sachs-conference.

70 Alex Wilhelm, “Apple CEO Tim Cook: Apple Pay Activated 1M Cards in 72 Hours”, TechCrunch, 27 de outubro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2014/10/27/apple-ceo-tim-cook-apple-pay-activated-1m-cards-in-72-hours.

71 Nathan Ingraham, “Tim Cook Says That Apple Pay Is Already the Leader in Contactless Payments”, The Verge, 28 de outubro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theverge.com/2014/10/27/7082013/tim-cook-says-that-apple-pay-is-already-the-leader-in-contactless-payments.

72 Mark Sullivan, “Tim Cook: ‘2015 Will Be the Year of Apple Pay’”, VentureBeat, 27 de janeiro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, https://venturebeat.com/2015/01/27/tim-cook-2015-will-be-the-year-of-apple-pay.

73 Lena Rao, “Grubhub Adds Apple Pay to Food Delivery Apps”, *Fortune*, 2 de junho de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, http://fortune.com/2016/06/02/grubhub-apple-pay.

74 Steven Anderson, “Apple’s Tim Cook Surprised at Pace of Mobile Payments Adoption”, *Payment Week*, 16 de fevereiro de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://paymentweek.com/2018-2-16-apples-tim-cook-surprised-pace-mobile-payments-adoption.

75 Kif, postagem no Twitter, 13 de fevereiro de 2018, 9:52 a.m., https://twitter.com/kifleswing/status/963471023843651584.

76 Jeff Gamet, “Apple Pay Transactions Top 1 Billion in Q3 2018”, Mac Observer, 31 de julho de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macobserver.com/news/apple-pay-transactions-top-1-billion-q3-2018.

77 Andrea Chang, “Apple Watch Unveiling Shows CEO Tim Cook’s Time Has Come”, *Los Angeles Times*, 9 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.latimes.com/business/la-fi-apple-cook-20140910-story.html.

78 “Apple Special Event 2014 — Apple Watch”, YouTube, postado pelo canal não oficial AppleKeynotes em 10 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=bdyVH5LqneU.

79 Juli Clover, “Apple CEO Tim Cook: We’re ‘Working Hard’ to Remedy Apple Watch Supply/Demand Imbalance”, MacRumors, 27 de abril de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macrumors.com/2015/04/27/apple-watch-supply-demand-balance.

80 Arjun Kharpal, “Tim Cook: Health Care Opportunity ‘Enormous’”, CNBC, 24 de maio de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2016/05/24/tim-cook-why-the-apple-watch-is-key-in-the-enormous-health-care-market.html.

81 Benjamin Clymer, “Apple, Influence, and Ive”, *Hodinkee Magazine*, acessado em 14 de setembro de 2018, www.hodinkee.com/magazine/jony-ive-apple.

82 Ibid.

83 “Apple Now Worth a Whopping $700 Billion”, CNN, https://money.cnn.com/2014/11/25/investing/apple-700-billion/index.html.

Capítulo 8: Uma maçã mais verde

1 Luke Dormehl, "Why Tim Cook's Green Push Goes Back to Apple's Roots", Cult of Mac, 26 de julho de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/275699/apple-green-campaign.

2 Entrevista concedida ao autor por Abraham Farag, agosto de 2014.

3 David Santillo et al., *Missed Call: iPhone's Hazardous Chemicals* (Amsterdã: Greenpeace International, outubro de 2007), www.greenpeace.org/archive-international/PageFiles/25275/iPhones-hazardous-chemicals.pdf.

4 Ibid.

5 Gregg Keizer, "Steve Jobs Promises 'Greener Apple'", *Computerworld*, 3 de maio de 2007, www.computerworld.com/article/2544865/steve-jobs-promises-greener-apple-.html.

6 "Steve Jobs Greener Apple Update", Greenpeace International, 5 de julho de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.greenpeace.org/usa/steve-jobs-greener-apple-update.

7 Greenpeace International, *Guide to Greener Electronics*, junho de 2009, www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2009/7/guide-to-greener-electronics-12.pdf.

8 Ibid

9 Jonathan Watts, "Apple Secretive About 'Polluting and Poisoning' Supply Chain, Says Report", *The Guardian*, 20 de janeiro de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018,

www.theguardian.com/environment/2011/jan/20/apple-pollution-supply-chain.

10 Ibid.

11 Ibid.

12 Ibid.

13 Friends of Nature, IPE, Green Beagle, *The Other Side of Apple*, 20 de fevereiro de 2011, www.business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/itreportphaseiv-theothersideofapple-final.pdf.

14 "The Other Side of Apple II. Pollution Spreads Through Apple's Supply Chain", GoodElectronics, 1º de setembro de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, https://goodelectronics.org/the-other-side-of-apple-ii-pollution-spreads-through-apples-supply-chain.

15 Ibid.

16 David Barboza, "Apple Cited as Adding to Pollution in China", *The New York Times*, 1º de setembro de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2011/09/02/technology/apple-suppliers-causing-environmental-problems-chinese-group-says.html.

17 Yukari Iwatani Kane, *A Apple depois de Steve Jobs* (São Paulo: Saraiva, 2014).

18 Ibid.

19 Greenpeace, "How Dirty Is Your Data?", www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/climate/2011/Cool%20IT/dirty-data-report-greenpeace.pdf.

20 C. J. Hughes, "Greenpeace Protests Apple Energy Practices by Releasing Balloons", 24 de abril de

2012, https://cityroom.blogs.nytimes.com/2012/04/24/greenpeace-protests-apples-energy-practices-by-releasing-balloons.

21 Robert McMillan, “After Greenpeace Protests, Apple Promises to Dump Coal Power”, *Wired*, 3 de junho de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.wired.com/2012/05/apple-coal.

22 Ibid.

23 “Apple Supplier Facing ‘Harshest’ Pollution Penalty”, Shanghai.gov, 22 de fevereiro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.shanghai.gov.cn/shanghai/node27118/node27818/u22ai70987.html.

24 David Price, “Why Apple Was Bad for the Environment (and Why That’s Changing)”, *Macworld UK*, 3 de janeiro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macworld.co.uk/feature/apple/complete-guide-apples-environmental-impact-green-policies-3450263.

25 Entrevista concedida ao autor por Lisa Jackson, março de 2018.

26 Entrevista concedida ao autor por Gary Cook, março de 2018.

27 “Tim Cook Wants Apple to Be a ‘Force for Good’”, Cult of Mac, 26 de julho de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good.

28 Elsa Wenzel, “Apple, Facebook, Google Score in Greenpeace Data Center Ratings”, GreenBiz, 2 de abril de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.greenbiz.com/blog/2014/04/02/google-apple-facebook-good-greenpeace-energy-ratings.

29 Darrell Etherington, “Apple CEO Tim Cook Says Tech Companies Should Accept No Compromises on Climate Change Issues”, TechCrunch, 22 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2014/09/22/apple-ceo-tim-cook-on-climate-change.

30 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, julho de 2014, www.apple.com/environment/reports/docs/appleenvironmentalresponsibilityreport0714.pdf.

31 Entrevista concedida ao autor por Lisa Jackson, março de 2018.

32 Jacob Pramuk, “Apple to Build $850M Solar Energy Farm in CA”, CNBC, 11 de fevereiro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2015/02/10/apple-ceo-tim-cook-will-partner-with-first-solar-on-850m-ca-solar-farm.html.

33 “First Solar and Apple Strike Industry’s Largest Commercial Power Deal”, *Business Wire*, www.businesswire.com/news/home/20150210006559/en/Solar-Apple-Strike-Industry’s-Largest-Commercial-Power.

34 Maggie McGrath, “First Solar Jumps on $850 Million Partnership with Apple”, *Forbes*, 10 de fevereiro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2015/02/10/first-solar-jumps-on-850-million-investment-from-apple/&refURL=&referrer=#41d0a09ead1e.

35 Christina Farr, “Apple Investing $850 Million in California Solar Farm”, Reuters, 10 de fevereiro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.reuters.com/article/us-apple-cook/apple-

investing-850-million-in-california-solar-farm-idUSKBN0LE2RN20150210.

36 "Apple Launches New Clean Energy Programs in China to Promote Low-Carbon Manufacturing and Green Growth", Apple, 22 de outubro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2015/10/22Apple-Launches-New-Clean-Energy-Programs-in-China-To-Promote-Low-Carbon-Manufacturing-and-Green-Growth.

37 Valerie Volcovici, "Apple to Build More Solar Projects in China, Green Its Suppliers", Reuters, 22 de outubro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.reuters.com/article/us-apple-renewables-china/apple-to-build-more-solar-projects-in-china-green-its-suppliers-idUSKCN0SG02V20151022.

38 Jena McGregor, "Tim Cook, the Interview: Running Apple 'Is Sort of a Lonely Job'", *The Washington Post*, 13 de agosto de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/sf/business/2016/08/13/tim-cook-the-interview-running-apple-is-sort-of-a-lonely-job.

39 He Wei e Liu Zheng, "Apple Reaches Clean Energy Deal with Goldwind", *China Daily*, acessado em 14 de setembro de 2018, www.chinadaily.com.cn/business/tech/2016-12/09/content27618014.htm.

40 Ivan Shumkov, "Goldwind Revises Down Profit Guidance, Blames Deal with Apple", Renewables Now, acessado em 14 de setembro de 2018, https://renewablesnow.com/news/goldwind-revises-down-profit-guidance-blames-deal-with-apple-576089.

41 “Apple Launches New Clean Energy Fund in China”, Apple, 12 de julho de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2018/07/apple-launches-new-clean-energy-fund-in-china.

42 “Apple Launches $300 Mn ‘Green’ Fund for China Suppliers”, Phys.org, julho de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://phys.org/news/2018-07-apple-mn-green-fund-china.html.

43 “Apple Now Globally Powered by 100 Percent Renewable Energy”, Apple, 9 de abril de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-now-globally-powered-by-100-percent-renewable-energy.

44 Entrevista concedida ao autor por Lisa Jackson, março de 2018.

45 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, julho de 2018, www.apple.com/environment/pdf/AppleEnvironmentalResponsibilityReport2018.pdf.

46 Entrevista concedida ao autor por Gary Cook, março de 2018.

47 “Samsung Electronics to Expand Use of Renewable Energy”, Samsung Global Newsroom, 14 de junho de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-to-expand-use-of-renewable-energy.

48 Entrevista concedida ao autor por Gary Cook, março de 2018.

49 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, julho de 2017, https://images.apple.com/environment/pdf/AppleEnvironmentalResponsibilityReport2017.pdf.

50 Kif Leswing, “Apple’s iPhone-Destroying Robots Are ‘Operating’ in California and Europe”, Business Insider, 11 de março de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/apples-iphone-robot-liam-update-2017-3.

51 Charissa Rujanavech et al., “Liam — An Innovation Story”, setembro de 2016, acessado em 13 de setembro de 2018, www.apple.com/environment/pdf/Liam_white_paper_Sept2016.pdf.

52 “Apple Adds Earth Day Donations to Trade-in and Recycling Program”, Apple, 19 de abril de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-adds-earth-day-donations-to-trade-in-and-recycling-program.

53 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, julho de 2018, op. cit.

54 Entrevista concedida ao autor por Lisa Jackson, março de 2018.

55 “Apple Paves the Way for Breakthrough Carbon-Free Aluminum Smelting Method”, Apple, 10 de maio de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-paves-the-way-for-breakthrough-carbon-free-aluminum-smelting-method.

56 Ibid.

57 “Apple Releases 12th Annual Supplier Responsibility Progress Report”, Apple, 8 de março de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/sg/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report.

58 Gary Cook, “Greenpeace Responds to Apple Environmental Progress Report”, Greenpeace

International, 14 de abril de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.greenpeace.org/usa/news/greenpeace-responds-to-apple-environmental-progress-report.

59 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, julho de 2018, op. cit.

60 Entrevista concedida ao autor por Gary Cook, março de 2018.

61 Entrevista concedida ao autor por Lisa Jackson, março de 2018.

62 Ibid.

Capítulo 9: Cook desafia a lei e ganha

1 “Exclusive: Brian Williams Interviews Apple CEO”, NBC News, www.nbcnews.com/video/exclusive-brian-williams-interviews-apple-ceo-11421251878?v=railb&.

2 Brian X. Chen, “Smartphones Embracing ‘Kill Switches’ as Theft Defense”, *The New York Times*, 19 de junho de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://bits.blogs.nytimes.com/2014/06/19/antitheft-technology-led-to-a-dip-in-iphone-thefts-in-some-cities-police-say.

3 Apple Inc., *Report on Government Information Requests*, 5 de novembro de 2013, www.apple.com/legal/privacy/transparency/requests-20131105-en.pdf.

4 Chris Smith, “This Might Be Apple CEO Tim Cook’s Most Important Message Yet”, BGR, 18 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://bgr.com/2014/09/18/tim-cook-on-apple-privacy-2.

5 Farhad Manjoo, “What Apple’s Tim Cook Overlooked in His Defense of Privacy”, *The New York Times*, 21 de dezembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2015/06/11/technology/what-apples-tim-cook-overlooked-in-his-defense-of-privacy.html.

6 Matthew Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy”, TechCrunch, 2 de junho de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2015/06/02/apples-tim-

cook-delivers-blistering-speech-on-encryption-privacy.
7 Ibid.
8 Ibid.
9 “What’s Next for Apple?”, CBS News, 20 de dezembro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cbsnews.com/news/60-minutes-apple-tim-cook-charlie-rose.
10 Jay Hathaway, “The NSA Has Nearly Complete Access to Apple’s iPhone”, Daily Dot, 8 de março de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.dailydot.com/layer8/nsa-backdoor-iphone-access-camera-mic-appelbaum.
11 Matthew Panzarino, “Apple Says It Has Never Worked with NSA to Create iPhone Backdoors, Is Unaware of Alleged DROPOUTJEEP Snooping Program”, TechCrunch, 31 de dezembro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2013/12/31/apple-says-it-has-never-worked-with-nsa-to-create-iphone-backdoors-is-unaware-of-alleged-dropoutjeep-snooping-program.
12 Fred Raynal, “iMessage Privacy”, *Quarkslab’s Blog*, 17 de outubro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, https://blog.quarkslab.com/imessage-privacy.html.
13 John Paczkowski, “Apple: No, We Can’t Read Your iMessages (and We Don’t Want To, Either)”, AllThingsD, 18 de outubro de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, http://allthingsd.com/20131018/apple-no-we-cant-read-your-imessages.
14 Alex Heath, “Apple Exposes Governments’ Requests for Customer Data, Pushes for Greater Transparency in New Report”, Cult of Mac, 5 de novembro de 2013, acessado em 14 de setembro

de 2018, www.cultofmac.com/253020/apple-exposes-governments-requests-for-customer-data-in-new-report.

15 Kia Kokalitcheva, "Apple CEO Tim Cook Says No to NSA Accessing User Data", *Fortune*, 20 de outubro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, http://fortune.com/2015/10/20/tim-cook-against-backdoor.

16 Steve Kovach, "We Still Don't Have Assurance from Apple That iCloud Is Safe", Business Insider, 2 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/apple-statement-on-icloud-hack-2014-9.

17 Serenity Caldwell, "This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch, Samsung, and the Future", *Macworld*, 16 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-rose-about-apple-watch-samsung-and-the-future.html?page=2.

18 Daisuke Wakabayashi, "Tim Cook Says Apple to Add Security Alerts for iCloud Users", *The Wall Street Journal*, 5 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.wsj.com/articles/tim-cook-says-apple-to-add-security-alerts-for-icloud-users-1409880977.

19 Eric Slivka, "Apple Now Sending Alert Emails When iCloud Accounts Accessed via Web", MacRumors, 8 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macrumors.com/2014/09/08/icloud-alert-emails-web.

20 Amanda Holpuch, "Tim Cook Says Apple's Refusal to Unlock iPhone for FBI Is a 'Civil Liberties' Issue", *The Guardian*, 22 de fevereiro de 2016, acessado

em 14 de setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties.

21 Entrevista concedida ao autor por Bruce Sewell, março de 2018.

22 Ibid.

23 Ibid.

24 “A Message to Our Customers”, Apple, 16 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, https://www.apple.com/customer-letter.

25 “Privacy”, Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/privacy/government-information-requests.

26 Entrevista concedida ao autor por Bruce Sewell, março de 2018.

27 Ibid.

28 Ibid.

29 Ibid.

30 Sam Thielman e Danny Yadron, “Crunch Time for Apple as It Prepares for Face-off with FBI”, *The Guardian*, 27 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2016/feb/27/apple-fbi-congressional-hearing-iphone-encryption.

31 “Apple’s Line in the Sand Was Over a Year in the Making”, *The New York Times*, www.nytimes.com/2016/02/19/technology/a-yearlong-road-to-a-standoff-with-the-fbi.html.

32 “Donald Trump Boycott Apple If They Don’t Help FBI”, YouTube, 20 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=xG7aus4ldxA.

33 Shiva Maniam, “More Support for Justice Department Than for Apple in Dispute over Unlocking iPhone”, Pew Research Center for the

People and the Press, 22 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.people-press.org/2016/02/22/more-support-for-justice-department-than-for-apple-in-dispute-over-unlocking-iphone.

34 Jim Finkle, “Solid Support for Apple in iPhone Encryption Fight: Poll”, Reuters, 24 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.reuters.com/article/us-apple-encryption-poll-idUSKCN0VX159.

35 Krishnadev Calamur, “Public Opinion Supports Apple over the FBI — or Does It?”, *Atlantic*, 24 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theatlantic.com/national/archive/2016/02/apple-fbi-polls/470736.

36 Gabrielle Hughes, “Social Media’s Response to Apple vs. the FBI”, Convince and Convert, acessado em 14 de setembro de 2018, www.convinceandconvert.com/realtime-today/social-medias-response-to-apple-vs-the-fbi.

37 Stephen Foley e Tim Bradshaw, “Gates Breaks Ranks over FBI Apple Request”, *Financial Times*, 23 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.ft.com/content/3559f46e-d9c5-11e5-98fd-06d75973fe09.

38 “Why Apple Is Right to Challenge an Order to Help the F.B.I.”, *The New York Times*, 19 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2016/02/19/opinion/why-apple-is-right-to-challenge-an-order-to-help-the-fbi.html.

39 Entrevista concedida ao autor por Bruce Sewell, março de 2018.

40 Entrevista concedida ao autor por um assessor de imprensa da Apple que pediu anonimato, março

de 2018.

41 "Tim Cook Says Apple's Refusal to Unlock iPhone for FBI Is a 'Civil Liberties' Issue", *The Guardian*, www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties.

42 Entrevista concedida ao autor por um assessor de imprensa da Apple que pediu anonimato, março de 2018.

43 Jena McGregor, "Tim Cook's Interview About Apple's Fight with the FBI May Be the Most Important of His Career", *The Washington Post*, 26 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/02/26/tim-cooks-interview-about-apples-fight-with-the-fbi-may-be-the-most-important-of-his-career.

44 Entrevista concedida ao autor por Bruce Sewell, março de 2018.

45 Spencer Ackerman, Sam Thielman e Danny Yadron, "Apple Case: Judge Rejects FBI Request for Access to Drug Dealer's iPhone", *The Guardian*, 29 de fevereiro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theguardian.com/technology/2016/feb/29/apple-fbi-case-drug-dealer-iphone-jun-feng-san-bernardino.

46 Entrevista concedida ao autor por Bruce Sewell, março de 2018.

47 Devlin Barrett, "Americans Divided over Apple's Phone Privacy Fight, WSJ/NBC Poll Shows", *The Wall Street Journal*, 9 de março de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.wsj.com/articles/americans-divided-over-

apples-phone-privacy-fight-wsj-nbc-poll-shows-1457499601.

48 Buster Hein, “U.N. Backs Apple, Calls Encryption Fundamental to Freedom”, Cult of Mac, 3 de março de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/415765/u-n-backs-apple-calls-encryption-fundamental-to-the-exercise-of-freedom.

49 Eugene Scott, “Comey: ‘There Is No Such Thing as Absolute Privacy in America’”, CNN, 9 de março de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cnn.com/2017/03/08/politics/james-comey-privacy-cybersecurity/index.html.

50 SecureWorld News Team, “U.S. Attorney General Loretta Lynch Has Strong Words for Apple at RSA 2016”, Cybersecurity Conferences & News, 9 de março de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.secureworldexpo.com/industry-news/rsa-2016-us-attorney-general-loretta-e-lynch-has-strong-words-apple-0.

51 Entrevista concedida ao autor por Bruce Sewell, março de 2018.

52 Ibid.

53 Matt Zapotosky, “FBI Has Accessed San Bernardino Shooter’s Phone Without Apple’s Help”, *The Washington Post*, 28 de março de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-has-accessed-san-bernardino-shooters-phone-without-apples-help/2016/03/28/e593a0e2-f52b-11e5-9804-537defcc3cf6story.html?utmterm=.7b37b9cb0d2e.

54 Ellen Nakashima, “FBI Paid Professional Hackers One-Time Fee to Crack San Bernardino iPhone”, *The Washington Post*, 12 de abril de 2016,

acessado em 14 de setembro de 2018, www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-paid-professional-hackers-one-time-fee-to-crack-san-bernardino-iphone/2016/04/12/5397814a-00de-11e6-9d36-33d198ea26c5story.html?utmterm=.f8234cc590a4.

55 "Senator Reveals That the FBI Paid $900,000 to Hack into San Bernardino Killer's iPhone", CNBC, 8 de maio de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2017/05/05/dianne-feinstein-reveals-fbi-paid-900000-to-hack-into-killers-iphone.html.

56 Luke Dormehl, "FBI Found No New Information on San Bernardino Shooter's iPhone", Cult of Mac, 20 de abril de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/424064/fbi-found-no-new-information-on-san-bernardino-shooters-iphone.

57 "FBI Backs Down After Public Outcry, Opens San Bernardino iPhone Without Apple's Help After Repeatedly Claiming That Was Impossible", Fight for the Future, 28 de março de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.fightforthefuture.org/news/2016-03-28-fbi-backs-down-after-public-outcry-opens-san.

58 Entrevista concedida ao autor por Bruce Sewell, março de 2018.

59 William Mansell, "Apple Adds New Animoji, Battery Improvements with Latest iOS 11 Update", *Newsweek*, 30 de março de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.newsweek.com/ios-113-update-whats-new-animoji-battery-issues-privacy-ios-11-features-867630.

60 Scott Detrow, "What Did Cambridge Analytica Do During the 2016 Election?", NPR, 20 de março de

2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.npr.org/2018/03/20/595338116/what-did-cambridge-analytica-do-during-the-2016-election.

61 Anthony Cuthbertson, "How to Find Out If Your Facebook Data Has Been Compromised", *The Independent*, 9 de abril de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/facebook-cambridge-analytica-users-personal-data-how-to-find-out-information-shared-a8295836.html.

62 "Apple's Tim Cook Calls for More Regulations on Data Privacy", Bloomberg, 24 de março de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-24/apple-s-tim-cook-calls-for-more-regulations-on-data-privacy.

63 Peter Kafka, "Tim Cook Says Facebook Should Have Regulated Itself, but It's Too Late for That Now", Recode, 28 de março de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2018/3/28/17172212/apple-facebook-revolution-tim-cook-interview-privacy-data-mark-zuckerberg.

Capítulo 10: Cook dobra a aposta na diversidade

1 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

2 “Tim Cook Speaks Up”, Bloomberg, 30 de outubro de 2014, acessado em 13 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up.

3 “Tim Cook on Speaking Up for Equality”, YouTube, postado por The Late Show with Stephen Colbert, 16 de setembro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=ZEq1qwos0w4.

4 Bill Clinton, postagem no Twitter, 30 de outubro de 2014, 10:15 a.m., https://twitter.com/billclinton/status/527871526637699073.

5 Richard Branson, postagem no Twitter, 30 de outubro de 2014, 7:35 a.m., https://twitter.com/richardbranson/status/527831152137355264.

6 James B. Stewart, “The Coming Out of Apple’s Tim Cook: ‘This Will Resonate’”, *The New York Times*, 31 de outubro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2014/10/31/technology/apple-chief-tim-cooks-coming-out-this-will-resonate.html.

7 “Tim Cook Receives the HRC Visibility Award”, YouTube, postado pela Campanha de Direitos Humanos, 3 de outubro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, https://youtu.be/iHguhlFEik.

8 Mark Gongloff, “Tim Cook Just Changed America in a Way Steve Jobs Never Could”, *Huffington Post*, 5 de novembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018,

www.huffingtonpost.com/2014/10/30/tim-cook-coming-out-watern6075388.html.

9 Entrevista concedida ao autor por Lisa Jackson, março de 2018.

10 David Lazarus, postagem no Twitter, 30 de outubro de 2014, 10:48 a.m., https://twitter.com/Davidlaz/status/527879616963170304.

11 David [Wolf], postagem no Twitter, 30 de outubro de 2014, 11:04 a.m., https://twitter.com/WolfSnap/status/527883649153527808.

12 Seth Fiegerman, "Tim Cook Just Publicly Declared He's Gay and Wall Street Doesn't Care", Mashable, 30 de outubro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://mashable.com/2014/10/30/tim-cook-gay-wall-street-doesnt-care/#S9szQn8psq6.

13 "Investors Don't Care That Tim Cook Is Gay", CNBC, www.cnbc.com/2014/10/31/investors-dont-care-that-tim-cook-is-gaycommentary.html.

14 "Tim Cook at the Human Rights Campaign Annual Gala", C-SPAN, 3 de outubro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.c-span.org/video/?328534-2/tim-cook-human-rights-campaign-annual-gala.

15 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

16 Tim Bradshaw e Richard Waters, "Person of the Year: Tim Cook of Apple", *Financial Times*, 11 de dezembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.ft.com/content/4064a6fe-7fd7-11e4-adff-00144feabdc0.

17 Ibid.

18 Tim Cook, "Workplace Equality Is Good for Business", *The Wall Street Journal*, 3 de novembro

de 2013, acessado em 14 de setembro de 2018, www.wsj.com/articles/workplace-equality-is-good-for-business-1383522254.

19 Christina Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault’”, Mashable, 8 de junho de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, https://mashable.com/2015/06/08/tim-cook-apple-diversity-women-future.

20 Corey Williams, “Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students”, *Auburn Plainsman*, 6 de abril de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theplainsman.com/article/2017/04/tim-cook-discusses-diversity-inclusion-with-students.

21 Sam Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date — Here’s What He Said”, Business Insider, 20 de setembro de 2014, acessado em 13 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/tim-cook-full-interview-with-charlie-rose-with-transcript-2014-9.

22 Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault’”, op. cit.

23 Williams, “Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students”, op. cit.

24 Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault’”, op. cit.

25 Eric Slivka, “Apple’s Eddy Cue Promoted to Senior Vice President for Internet Software and Services”, MacRumors, 1º de setembro de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macrumors.com/2011/09/01/apples-eddy-cue-promoted-to-senior-vice-president-for-internet-software-and-services.

26 Peter Burrows, “Apple Promotes Young Smith to Run Human Resources”, Bloomberg, 11 de fevereiro, 2014, acessado em 14 de setembro de

2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-02-11/apple-promotes-young-smith-to-run-human-resources.

27 Buster Hein, “Apple Promotes Denise Young Smith to Lead Diversity Efforts”, Cult of Mac, 23 de maio de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/482976/apple-promotes-denise-smith-lead-diversity-efforts.

28 “Sue Wagner Joins Apple’s Board of Directors”, Apple, 17 de julho de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2014/07/17Sue-Wagner-Joins-Apple-s-Board-of-Directors.

29 Megan Rose Dickey, “Apple Releases First Diversity Report Under New VP of Diversity and Inclusion”, TechCrunch, 9 de novembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2017/11/09/apple-diversity-report-2017.

30 Dan Frommer, “All the Women on Stage at Apple Keynotes, Charted”, Quartz, 8 de junho de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, https://qz.com/422340/all-the-women-on-stage-at-apple-keynotes-charted.

31 “Apple Brought More Women to the Front at WWDC This Year. But Are the Numbers Good Enough?”, *Economic Times*, 5 de junho de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/apple-brings-more-women-to-the-front-at-wwdc-this-year-but-are-the-numbers-good-enough/articleshow/64461770.cms.

32 Josh Lowensohn, “Apple’s First Diversity Report Shows Company to Be Mostly Male, White”, The Verge, 12 de agosto de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018,

www.theverge.com/2014/8/12/5949453/no-surprise-apple-is-very-white-very-male.

33 Ibid.

34 Juli Clover, "Apple Publishes New Diversity and Inclusion Report", MacRumors, 9 de novembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macrumors.com/2017/11/09/apple-diversity-inclusion-2017-report.

35 Caroline Cakebread, "Apple Reiterated Its Commitment to Diversity—But It Made Little Progress in the Last Year and Is Still Predominantly White and Male", Business Insider, 9 de novembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.businessinsider.com/apple-releases-2017-diversity-report-showing-little-progress-2017-11.

36 Tony Romm e Rani Molla, "Apple Is Hiring More Diverse Workers, but Its Total Shares of Women and Minorities Aren't Budging Much", Recode, 9 de novembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2017/11/9/16628286/apple-2017-diversity-report-black-asian-white-latino-women-minority.

37 "Apple Leadership", Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/leadership.

38 "Inclusion & Diversity", Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/diversity.

39 Rani Molla, "Facebook's and Twitter's Executive Leadership Are Still the Most White Among Big Silicon Valley Companies", Recode, 3 de julho de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2017/7/3/15913360/diversity-tech-report-google-gender-race.

40 Chris Weller, "Apple's VP of Diversity Says '12 White, Blue-Eyed, Blonde Men in a Room' Can Be a Diverse Group | Markets Insider", Business

Insider, 11 de outubro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, https://markets.businessinsider.com/news/stocks/apples-vp-diversity-12-white-men-can-be-diverse-group-2017-10-1003866971.

41 Matthew Panzarino, “Apple Diversity Head Denise Young Smith Apologizes for Controversial Choice of Words at Summit”, TechCrunch, 13 de outubro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2017/10/13/apple-diversity-head-denise-young-smith-apologizes-for-controversial-choice-of-words-at-summit.

42 Adam Satariano, “Apple Facing Criticism About Diversity Changes Bylaws”, Bloomberg.com, 6 de janeiro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-06/apple-facing-criticism-about-diversity-changes-bylaws.

43 Anders Keitz, “Apple Investors Reject Diversity Proposal”, TheStreet, 28 de fevereiro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.thestreet.com/story/14019740/1/apple-investors-reject-diversity-proposal.html.

44 Jacob Kastrenakes, “Apple Shareholders Are Demanding More Diversity, but the Company Is Fighting Back”, The Verge, 15 de fevereiro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theverge.com/2017/2/15/14614740/apple-shareholder-diversity-proposal-opposition.

45 Megan Rose Dickey, “Apple Shareholders Make Another Push to Increase Diversity at the Senior and Board Levels”, TechCrunch, 2 de fevereiro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2017/02/02/apple-shareholders-make-another-push-to-increase-diversity-at-the-senior-and-board-levels.

46 Buster Hein, “Apple Diversity Report Shows the Company Is Still White and Male”, Cult of Mac, 9 de novembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cultofmac.com/513275/apple-diversity-report-shows-company-still-white-male.

47 “Statistics”, Projeto Nacional de Colaboração para Meninas, acessado em 14 de setembro de 2018, https://ngcproject.org/statistics.

48 Corey Williams, “Special to The Plainsman: Tim Cook on Diversity at Auburn”, *Auburn Plainsman*, 6 de abril de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theplainsman.com/article/2017/04/special-to-the-plainsman-tim-cook-on-diversity-at-auburn.

49 Aldrin Calimlim, “Apple Launches New $10,000 Scholarship Program as Part of Its Push for Diversity”, AppAdvice, 3 de setembro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://appadvice.com/appnn/2014/09/apple-launches-new-10000-scholarship-program-as-part-of-its-push-for-diversity.

50 “Thurgood Marshall College Fund Head Discusses $40 Million Apple ‘Investment’ in HBCUs”, Thurgood Marshall College Fund, May 7, 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.tmcf.org/tmcf-in-the-news/thurgood-marshall-college-fund-head-discusses-40-million-apple-investment-in-hbcus/4168.

51 Michael Lev-Ram, “Apple Commits More Than $50 Million to Diversity Efforts”, *Fortune*, 10 de março de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, http://fortune.com/2015/03/10/apple-50-million-diversity.

52 Micah Singleton, “Apple Donates over $50 Million to Improve Diversity in Tech”, The Verge, 10 de

março de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.theverge.com/2015/3/10/8184241/apple-donates-50-million-diversity-in-tech.

53 Lev-Ram, “Apple Commits More than $50 Million to Diversity Efforts.”, op. cit.

54 Postagem do KPMG U.S. no Facebook, 28 de julho de 2018, www.facebook.com/KPMGUS/photos/weve-teamed-up-with-girls-who-code-gwc-a-national-non-profit-organization-workin/979141295592861.

55 Made with Code | Google, acessado em 14 de setembro de 2018, www.madewithcode.com.

56 Singleton, “Apple Donates over $50 Million to Improve Diversity in Tech”, op. cit.

57 Entrevista concedida ao autor por Deirdre O’Brien, março de 2018.

58 Aaron Smith, “Tim Cook Says Diversity Is Key to Great Companies”, CNNMoney, 24 de agosto de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, http://money.cnn.com/2015/08/24/technology/tim-cook-apple-diversity/index.html.

59 “ConnectED”, Administração Nacional de Arquivos e Registros, acessado em 14 de setembro de 2018, https://obamawhitehouse.archives.gov/issues/education/k-12/connected.

60 “FACT SHEET: Opportunity for All — Answering the President’s Call to Enrich American Education Through ConnectED”, Administração Nacional de Arquivos e Registros, 4 de fevereiro de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2014/02/04/fact-sheet-opportunity-all-answering-president-s-call-enrich-american-ed.

61 EducationSuperHighway, "2017 State of the States: Fulfilling Our Promise to America's Students", setembro de 2017, https://s3-us-west-1.amazonaws.com/esh-sots-pdfs/educationsuperhighway2017stateofthestates.pdf.

62 "Exclusive: Apple CEO Tim Cook Talks Classroom Tech Initiative", ABC News, 14 de setembro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, https://abcnews.go.com/GMA/video/exclusive-apple-ceo-tim-cook-talks-classroom-tech-42072293.

63 "Everyone Can Code", Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/everyone-can-code.

64 Konbini, postagem no Facebook, www.facebook.com/konbinifr/videos/10155995633024276.

65 Shirin Ghaffary, "Full Audio: Our Extended, Uncut Interview with Apple CEO Tim Cook", Recode, 7 de abril de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2018/4/7/17210064/kara-swisher-tim-cook-chris-hayes-full-extended-uncut-interview-audio-podcast-download.

66 "Apple Celebrates Hour of Code at All Apple Stores", Apple, 28 de novembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2017/11/apple-celebrates-hour-of-code-at-all-apple-stores.

67 "Swift Playgrounds", Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/swift/playgrounds.

68 Stefano Esposito e Mitch Dudek, "Apple Unveils New iPad in Chicago", *Chicago Sun-Times*, 27 de março de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018,

https://chicago.suntimes.com/business/apple-unveils-new-ipad-in-chicago.

69 Aamer Madhani, "Apple CEO Tim Cook Wants to Teach Every Chicago Public School Student to Code", *USA Today*, 12 de dezembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.usatoday.com/story/news/2017/12/12/apple-teach-every-chicago-public-school-student-code/942609001.

70 Ibid.

71 "Inclusion & Diversity", Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/diversity.

72 "Accessibility", Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/accessibility.

73 "Tim Cook Receiving the IQLA Lifetime Achievement Award", YouTube, postado pela Universidade Auburn, 14 de dezembro de 2013, acessado em 4 de outubro de 2018, youtube.com/watch?v=dNEafGCf-kw.

74 Ibid.

75 "Apple Brings Everyone Can Code to Schools Serving Blind and Deaf Students Nationwide", Apple, 17 de maio de 2018, www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-brings-everyone-can-code-to-schools-serving-blind-and-deaf-students.

76 Ibid.

77 Bill Holton, "Apple Receives AFB's Prestigious Helen Keller Achievement Award", *AccessWorld Magazine*, junho de 2015, www.afb.org/afbpress/pubnew.asp?DocID=aw160602.

78 Steven Aquino, "When It Comes to Accessibility, Apple Continues to Lead in Awareness and Innovation", TechCrunch, 19 de maio de 2016, https://techcrunch.com/2016/05/19/when-it-

comes-to-accessibility-apple-continues-to-lead-in-awareness-and-innovation.

79 Ibid.

80 “Apple — Accessibility — Sady”, YouTube, postado por Apple, 27 de outubro de 2016, acessado em 4 de outubro de 2018, www.youtube.com/watch?v=XB4cjbYywqg.

81 Sady Paulson, “Late Post (Apple)”, Sady Paulson (blog), 22 de junho de 2017, https://sadypaulson.com/2017/06/22/late-post-apple.

82 “Coffee with Tim Cook CEO of Apple”, YouTube, postado por Accessible Hollywood, 17 de maio de 2017, acessado em 4 de outubro de 2018, www.youtube.com/watch?v=58ZZFUDIM0g&feature=youtu.be.

Capítulo 11: Carros robóticos e o futuro da Apple

1 Sara Salinas, “Apple Hangs Onto Its Historic $1 Trillion Market Cap”, CNBC, 2 de agosto de 2018, www.cnbc.com/2018/08/02/apple-hits-1-trillion-in-market-value.html.

2 Tarun Pathak, “iPhone X Drove Apple’s ‘Revenue Super Cycle’”, Counterpoint, 10 de setembro de 2018, www.counterpointresearch.com/iphone-x-drove-apples-revenue-super-cycle.

3 “Here’s the Memo Apple CEO Tim Cook Sent to Employees After Hitting $1 Trillion”, CNBC, 3 de agosto de 2018, www.cnbc.com/2018/08/03/apple-ceo-calls-1-trillion-value-a-milestone-but-not-a-focus.html.

4 Zoë Henry, “Top 5 Industries (by Revenue) on the 2017 Inc. 5000”, Inc., 22 de agosto de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.inc.com/zoe-henry/inc5000-2017-5-biggest-industries-revenue.html.

5 Matt Egan, “Apple Accused of Stealing Employees from Battery Maker”, CNNMoney, 19 de fevereiro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, http://money.cnn.com/2015/02/19/technology/apple-stealing-employees-lawsuit.

6 Carl C. Icahn, “Carl Icahn Issues Open Letter to Tim Cook”, Carlicahn.com, 18 de maio de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, http://carlicahn.com/carl-icahn-issues-open-letter-to-tim-cook.

7 Doug Bolton, “Steve Jobs Wanted to Make an Apple Car in 2008, Former Colleague Says”, *The Independent*, 5 de novembro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-

tech/news/steve-jobs-apple-car-2008-tony-fadell-a6722581.html.

8 Dawn Chmielewski, “Steve Jobs Tinkered with the Idea of an Apple Car the Year After the iPhone Premiered”, Recode, 4 de novembro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.recode.net/2015/11/4/11620350/steve-jobs-tinkered-with-the-idea-of-an-apple-car-the-year-after-the.

9 “All Charged Up in Berlin”, *Handelsblatt Global*, 30 de novembro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, https://global.handelsblatt.com/companies/all-charged-up-in-berlin-316503.

10 Daisuke Wakabayashi, “Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car”, *The New York Times*, 22 de agosto de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2017/08/22/technology/apple-self-driving-car.html.

11 Mark Gurman e Alex Webb, “How Apple Scaled Back Its Titanic Plan to Take on Detroit”, Bloomberg, 17 de outubro de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-17/how-apple-scaled-back-its-titanic-plan-to-take-on-detroit.

12 Alex Webb e Emily Chang, “Tim Cook Says Apple Focused on Autonomous Systems in Cars Push”, Bloomberg, 13 de junho de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-13/cook-says-apple-is-focusing-on-making-an-autonomous-car-system.

13 Wakabayashi, “Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car.”, op. cit.

14 Entrevista concedida ao autor por Horace Dediu, março de 2018.
15 Ibid.
16 Entrevista concedida ao autor por um funcionário da Apple, abril de 2018.
17 "Steve Jobs' City Council Visit in 2006", YouTube, postado pela Cidade de Cupertino, 18 de abril de 2016, acessado em 14 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=XH7HcWQKxns.
18 "Steve Jobs Presents to the Cupertino City Council (6/7/11)", YouTube, postado pela Cidade de Cupertino, 7 de junho de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, www.youtube.com/watch?v=gtuz5OmOhM.
19 Michael Steeber, "Apple Marks Completion of New Campus with First Corporate Address Change Since 1993", 9to5Mac, 17 de fevereiro de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://9to5mac.com/2018/02/16/apple-new-campus-corporate-address-one-apple-park-way.
20 Alexia Tsotsis, "Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus", TechCrunch, 7 de junho de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, https://techcrunch.com/2011/06/07/steve-jobs-cupertino.
21 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (São Paulo: Companhia das Letras, 2011).
22 Tsotsis, "Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus."
23 Ibid.
24 Steven Levy, "Apple's New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership", *Wired*, 6 de setembro de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018,

www.wired.com/2017/05/apple-park-new-silicon-valley-campus/#slide-x.

25 Ibid.

26 Irina Ivanova, “Apple iPhone 8, iPhone X, Watch Unveiled: As It Happened”, CBS News, 12 de setembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cbsnews.com/news/iphone-8-release-apple-event-as-it-happened.

27 Stephen Fry, “When Stephen Fry Met Jony Ive: The Self-Confessed Tech Geek Talks to Apple’s Newly Promoted Chief Design Officer”, *Telegraph*, 26 de maio de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, www.telegraph.co.uk/technology/apple/11628710/When-Stephen-Fry-met-Jony-Ive-the-self-confessed-fanboi-meets-Apples-newly-promoted-chief-design-officer.html.

28 Max A. Cherney, “People Are Walking into Glass at the New Apple Headquarters”, MarketWatch, 18 de fevereiro de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.marketwatch.com/story/people-are-walking-into-glass-at-the-new-apple-headquarters-2018-02-15.

29 Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”, op. cit.

30 Alissa Walker, “Steve Goes to the Mayor (Again)”, A Walker in LA (blog), 8 de junho de 2011, acessado em 14 de setembro de 2018, www.awalkerinla.com/2011/06/08/steve-goes-to-the-mayor-again.

31 Allison Arieff, “One Thing Silicon Valley Can’t Seem to Fix”, *The New York Times*, 8 de julho de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.nytimes.com/2017/07/08/opinion/sunday/silicon-valley-architecture-campus.html.

32 Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”, op. cit.

33 Lance Ulanoff, “Inside Apple’s Perfectionism Machine”, Mashable, 28 de outubro de 2015, acessado em 14 de setembro de 2018, https://mashable.com/2015/10/28/apple-phil-schiller-mac/#lxgN3Cweqkqr.

34 Philip Elmer-Dewitt, “What Architects Don’t Get About Steve Jobs’ Spaceship”, *Fortune*, 5 de agosto de 2014, acessado em 14 de setembro de 2018, http://fortune.com/2014/08/05/what-architects-dont-get-about-steve-jobs-spaceship.

35 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

36 Seth Fiegerman, “iPhone X Features: 10 Things You Need to Know”, CNNMoney, 20 de setembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, https://money.cnn.com/2017/09/12/technology/gadgets/iphone-x-features/index.html.

37 “The Future Is Here: iPhone X”, Apple, 12 de setembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/newsroom/2017/09/the-future-is-here-iphone-x.

38 “CORRECTED-UPDATE 5-Apple Unveils iPhone X in Major Product Launch”, Reuters, 12 de setembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.reuters.com/article/apple-iphone/corrected-update-5-apple-unveils-iphone-x-in-major-product-launch-idUSL2N1LT1BA.

39 “iPhone X: Everything You Need to Know About Apple’s Top-of-the-Line Smartphone”, Macworld, 1º de dezembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.macworld.com/article/3222743/apple-phone/iphone-x-specs-features-release-date.html.

40 Catherine Clifford, “Apple CEO Tim Cook on $999 New iPhone X: ‘We’re Not Trying to Charge the Highest Price We Could Get’”, CNBC, 3 de novembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2017/11/03/tim-cook-buying-a-999-iphone-x-is-like-buying-high-quality-coffee.html.

41 Neil Hughes, “Notes of Interest from Apple’s Q4 2017 Conference Call”, AppleInsider, 2 de novembro de 2017, acessado em 14 de setembro de 2018, https://appleinsider.com/articles/17/11/02/notes-of-interest-from-apples-q4-2017-conference-call.

42 Yoni Heisler, “iPhone X Is a Flop? Actually, It’s Apple’s Best-Selling iPhone Model”, BGR, 2 de maio de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, https://bgr.com/2018/05/02/apple-iphone-x-sales-q2-2018-earnings.

Capítulo 12: O melhor CEO da Apple?

1 Entrevista concedida ao autor por Horace Dediu, março de 2018.

2 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

3 Joel Hruska, “Ballmer: iPhone Has ‘No Chance’ of Gaining Significant Market Share”, Ars Technica, 30 de abril de 2007, acessado em 14 de setembro de 2018, https://arstechnica.com/information-technology/2007/04/ballmer-says-iphone-has-no-chance-to-gain-significant-market-share.

4 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

5 Tyler Lee, “Analyst Estimates 46 Million Apple Watch Units Sold to Date”, Ubergizmo, 4 de maio de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.ubergizmo.com/2018/05/46-million-apple-watch-units-sold.

6 Entrevista concedida ao autor por Greg Joswiak, março de 2018.

7 Patrick Quinlan, “The Next Big Corporate Trend? Actually Having Ethics”, Recode, 20 de julho de 2017, acessado em 1º de outubro de 2018, www.recode.net/2017/7/20/15987194/corporate-ethics-values-proactive-transformation-compliance-megatrend.

8 Entrevista concedida ao autor por Lisa Jackson, março de 2018.

9 Apple Inc., Supplier Responsibility 2017 Progress Report, www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2017_Progress_Report.pdf.

10 Fred Imbert e Gina Francolla, “Facebook’s $100 Billion-Plus Rout Is the Biggest Loss in Stock

Market History", CNBC, 27 de julho de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2018/07/26/facebook-on-pace-for-biggest-one-day-loss-in-value-for-any-company-sin.html.

11 "Inclusion & Diversity", Apple, acessado em 14 de setembro de 2018, www.apple.com/diversity.

12 Karen Gilchrist, "Apple's Tim Cook Shares a Rule That Leaders Should Live By", CNBC, 26 de junho de 2018, acessado em 14 de setembro de 2018, www.cnbc.com/2018/06/26/apple-ceo-tim-cook-advice-for-leaders-on-speaking-out.html.

Sobre o autor

© Zana Woods

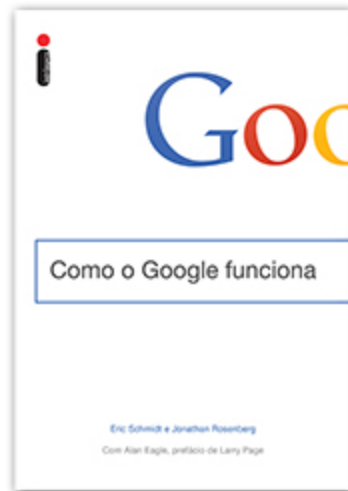
Leander Kahney é jornalista, ex-editor da *Wired* e tem artigos publicados em veículos como *Scientific American* e *The Guardian*. É autor de *A cabeça de Steve Jobs* e de *Jony Ive: O gênio por trás dos grandes produtos da Apple*.

Leia também

Como Steve Jobs virou Steve Jobs
Brent Schlender e Rick Tetzeli

Elon Musk
Ashlee Vance

A loja de tudo
Brad Stone

Briga de cachorro grande
Fred Vogelstein

Como o Google funciona

Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg